

И. В. Сидорская

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ

*Учебно-методический комплекс
для студентов Института журналистики БГУ,
обучающихся по специальности
1-23 01 07 «Информация и коммуникация»*

МИНСК
БГУ
2014

УДК 658

Р е ц е н з е н т ы :

кандидат социологических наук *М. Г. Волнистая*;

кандидат психологических наук *С. В. Сивуха*

Сидорская, И. В.

Внутриорганизационная коммуникация [Электронный ресурс] : учеб.-метод. комплекс / И. В. Сидорская. – Минск : БГУ, 2014.

ISBN 978-985-566-112-3.

Учебно-методический комплекс представляет основные теоретические вопросы о коммуникации в современных организациях. Приведена система каналов, форм, средств и инструментов внутриорганизационной коммуникации, продемонстрированы основные стратегии и механизмы их оптимизации.

УДК 658

ISBN 978-985-566-112-3

© Сидорская И. В., 2014

© БГУ, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
УМК: ПРИНЦИПЫ СОСТАВЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ	7
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	10
КУРС ЛЕКЦИЙ	10
Тема 1. Природа и специфика коммуникации в организациях.....	10
Тема 2. Развитие представлений о коммуникации в рамках эволюции организационной теории.....	26
Тема 3. Информация в организационной коммуникации	40
Тема 4. Взаимовлияние организационной структуры и поведения членов организации в процессе коммуникации	47
Тема 5. Коммуникационный климат внутри организации	63
Тема 6. Коммуникационные сети в организации	73
Тема 7. Нововведения в организации как коммуникационный процесс	85
ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	105
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	105
СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА	105
РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	130
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	136

ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Внутриорганизационная коммуникация» входит в государственный компонент цикла специальных дисциплин по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация» в связи с ведущей ролью различных организаций в жизни современного общества и ключевым значением коммуникации для их успешного функционирования. Дисциплина «Внутриорганизационная коммуникация» основывается на учебных дисциплинах «Основы информационно-коммуникационной деятельности», «Деловая коммуникация», изучается параллельно с учебными дисциплинами «Маркетинг и менеджмент коммуникационной деятельности», «Маркетинговые коммуникации» и служит базой для восприятия и усвоения учебных дисциплин «Теория и практика связей с общественностью», «Теория и практика рекламы», «Теория коммуникации», а также дисциплин специализаций и курсов по выбору.

Цель учебной дисциплины – комплексное освоение студентами основных теоретических представлений о системе коммуникации в различных типах организаций и методике ее оптимизации для достижения организационных целей.

Задачи учебной дисциплины:

1. Ознакомить студентов с природой, спецификой и многообразием коммуникационных процессов в организациях, основными принципами современной коммуникации с сотрудниками.
2. Обеспечить студентов знаниями о взаимовлиянии структуры организации и ее коммуникационных потоков, о взаимодействии формальной и неформальной коммуникации в организации.
3. Составить представление о коммуникации в период инициирования и внедрения нововведений.
4. Сформировать у студентов базовые навыки для разработки комплексного исследования системы коммуникации в организации для ее оптимизации.
5. Развить способности студентов к плодотворному профессиональному и деловому общению в различных типах современных организаций.

Требования к освоению учебной дисциплины в соответствии с образовательным стандартом.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен *знать*:

- роль коммуникации в процессе успешного функционирования организации;
- изменение представлений о значении коммуникации в организации с развитием менеджмента;
- основные подсистемы, каналы, формы, инструменты внутриорганизационной коммуникации и их специфику;
- основные теории коммуникационного климата внутри организации;
- особенности процесса коммуникации при инициировании и внедрении организационных нововведений;

уметь:

- анализировать различные типы организаций и эффективно прогнозировать коммуникационные проблемы в них;
- осуществлять комплексный анализ системы коммуникации в организации, вырабатывать рекомендации по ее оптимизации;
- разрабатывать и реализовывать коммуникативную стратегию организации; планировать и осуществлять информационные кампании и мероприятия;
- применять различные средства и инструменты для оптимизации внутриорганизационного климата;

владеть:

- принципами и технологиями активизации внутриорганизационной коммуникации в различных типах организаций;
- тактическими и стратегическими приемами преодоления коммуникационных барьеров во внутриорганизационном взаимодействии;
- современными информационно-коммуникационными технологиями оптимизации внутриорганизационного взаимодействия.

Методическая организация дисциплины.

На изучение учебной дисциплины «Внутриорганизационная коммуникация» в соответствии с типовым учебным планом отводится всего 128 учебных часов, из них 52 – аудиторных, в том числе 16 часов – лекционных, 36 часов – на практические занятия. Учебная дисциплина рассчитана на один семестр, рекомендуемая форма итогового контроля – экзамен.

Рекомендации по организации самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа студентов является основным способом охвата учебного материала по учебной дисциплине «Внутриорганизационная коммуникация» в свободное от обязательных учебных занятий время. Цель самостоятельной работы студентов – содействие усвоению в полном объеме содержания учебной дисциплины через систематизацию, планирование и контроль собственной деятельности. С учетом содержания, цели и задач учебной дисциплины «Внутриорганизационная коммуникация» целесообразно осуществлять такие виды самостоятельной работы, как самостоятельная работа, которая обеспечивает подготовку к аудиторным занятиям, и самостоятельная работа при подготовке к экзамену по учебной дисциплине.

Самостоятельная внеаудиторная работа призвана активизировать освоение учащимися материала, сформировать навыки работы с источниками, базами данных, справочниками, печатными и мультимедийными учебниками, предполагает выполнение самостоятельных и творческих заданий.

В качестве заданий на самостоятельную работу может применяться подготовка реферата по углубленному изучению одной из тем учебной дисциплины или разработка проекта по исследованию и оптимизации внутриорганизационной коммуникации в реальной организации.

УМК: ПРИНЦИПЫ СОСТАВЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Учебно-методический комплекс (УМК) – важнейший учебно-методический ресурс, способный существенно оптимизировать процесс освоения содержания учебной дисциплины. Наличие учебно-методического комплекса значительно облегчает студентам понимание как общей структуры дисциплины, так и отдельных разделов, тем, вопросов в ее составе. Особенно необходим учебно-методический комплекс при освоении новых дисциплин, для изучения которых в силу объективного отсутствия специализированной учебной литературы необходимо обращение к большому количеству разнообразных источников, сосредоточенных в различных областях научного знания. К таковым относится и дисциплина «Внутриорганизационная коммуникация», которая только в 2013 г. была внесена в типовой учебный план специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация», хотя в виде разделов учебных дисциплин, дисциплин специализации и курсов по выбору существовала в учебном плане специальности с 1996 г. Дисциплина «Внутриорганизационная коммуникация» помимо собственно «организационно-коммуникационного» содержания аккумулирует в себе информацию из таких дисциплин, как «Теория коммуникации» (общие принципы и модели коммуникации, особенности групповой коммуникации), «Менеджмент» и «Теория организаций» (общие принципы построения организаций, их типология, школы менеджмента), «Психология организаций» (понятие и типы организационного климата, психологические аспекты поведения в организации)», «Межкультурная коммуникация» (коммуникация в бикультурных организациях, специфика национальных систем менеджмента), «Гендерная коммуникация» (оптимизация коммуникационного климата с учетом гендерного фактора). Свободно ориентироваться в этом многообразии дисциплинарных ниш студентам II курса (а именно на II курсе типовым учебным планом предусмотрено обучение данной дисциплине) было бы крайне непросто. Поэтому на кафедре технологий коммуникации – выпускающей по специальности 1-23 01 07 – было принято решение подготовить к изданию учебно-

методический комплекс по дисциплине «Внутриорганизационная коммуникация».

При составлении УМК автор исходила из следующих принципов:

- целостности – информация, изложенная в УМК, должна помочь студентам уяснить такие свойства внутриорганизационной коммуникации, как сохранение ее общих закономерностей при вариации в пределах частных характеристик (например, в различных типах организации); приобретение качественно новых свойств в процессе развития (например, необходимость кастомизации знаний и информации в современной организации); несуммируемость свойств частей в свойства целого (при рассмотрении различных каналов и форм внутриорганизационной коммуникации);
- системности – информация должна помочь студентам составить целостное представление о системе внутриорганизационной коммуникации, а не просто дать представление о различных изолированных коммуникационных взаимодействиях в отдельных организациях;
- профессиональной направленности – информация как в целом по структуре дисциплины, так и по отдельным разделам, темам и вопросам отбиралась строго в соответствии с критерием полезности для будущих специалистов в области информации и коммуникации, а также необходимости междисциплинарных связей и исключения дублирования учебного материала. Так, ряд тем, уже ставших традиционными при изучении коммуникационной проблематики в организациях («Организационная культура», «Организационное научение» и др.), рассматривается в других дисциплинах, предусмотренных учебным планом по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация»: дисциплина специализации «PR для организации», спецкурс по выбору «Организационная культура и организационная идентичность», теоретической базой которых служит дисциплина «Внутриорганизационная коммуникация». Проблемы общей теории организации подробно изучаются в дисциплине «Маркетинг и менеджмент коммуникационной деятельности», а коммуникация организации с внешней средой – в дисциплине «Маркетинговые коммуникации».

УМК включает:

1. Введение, в котором изложены цель и задачи дисциплины, требования к ее освоению в соответствии с государственным стандар-

том, рекомендации по методической организации дисциплины и организации самостоятельной работы студентов.

В этом разделе студенты найдут информацию не только о том, что они должны узнать по данной дисциплине, что научиться делать и какими принципами, методами и технологиями овладеть, но и о статусе дисциплины в учебном плане, количестве отведенных на нее учебных часов, предполагаемых вариантах организации самостоятельной работы (КСР и УСР).

2. Теоретический раздел, включающий тематический план дисциплины, содержание учебного материала со списком литературы к каждой теме, а также курс лекций.

В данном разделе сосредоточено основное смысловое содержание дисциплины: темы дисциплины с временной разбивкой на изучение каждой из них; содержание каждой из тем со списком литературы конкретно по данным вопросам, а также подробный конспект лекций.

3. Практический раздел посвящен содержанию семинарских занятий и включает вопросы для обсуждения, литературу для подготовки к каждому семинару, а также требования к эссе для выполнения контролируемой самостоятельной работы.

В нем содержится вся необходимая информация для подготовки к семинарским занятиям: вопросы, литература, в случае необходимости – пояснения к выполнению заданий.

4. Раздел контроля знаний содержит материалы к текущей аттестации (темы рефератов по дисциплине, примерные вопросы к КСР) и материалы к итоговой аттестации, включающие вопросы к экзамену и темы дипломных работ по тематике дисциплины.

В этом разделе, в отличие от предыдущего, собраны материалы к промежуточному (КСР, УСР) и итоговому контролю.

5. Вспомогательный раздел представлен списками основной и дополнительной литературы по всей дисциплине.

Дисциплина «Внутриорганизационная коммуникация» – непростая, но очень интересная и полезная для будущего специалиста в области информации и коммуникации. Успехов вам при ее изучении!

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

КУРС ЛЕКЦИЙ

Тема 1. ПРИРОДА И СПЕЦИФИКА КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1. Предмет и задачи дисциплины «Внутриорганизационная коммуникация».
2. Общая теория организаций. Структура организаций.
3. Типологии организаций.
4. Цель и иерархия как сущностные свойства организации.

Ключевые слова: организация, внутриорганизационная коммуникация, структура и типология организаций, цель и иерархия в организации.

Цель: составить представление о сущности, структуре, разных типах организаций и роли внутриорганизационной коммуникации для их успешного функционирования, повысить самоидентификацию студентов с будущей профессиональной деятельностью.

1. Большую часть своей повседневной жизни человек проводит в организациях: в школах, университетах, офисах, на предприятиях, в больницах, на военной службе, в религиозных и общественных организациях. Мы живем в обществе, состоящем из организаций. Коммуникация является жизненно важной системой любой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, это способ жизнедеятельности и функция управления организацией. Коммуникация – важный инструмент для обеспечения восприятия членами организации своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений. Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи, корректировки целей и деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. С позиций теории открытых систем организация пред-

ставляется развитой сетью каналов коммуникации, которые спроектированы для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно в среду. С позиций социального конструкционизма коммуникация – это дискурсивная реальность, формирующая организацию.

Коммуникация в организациях, или внутриорганизационная коммуникация, – сравнительно молодая наука, предмет которой *в узком смысле* – взаимовлияние структуры организации и ее коммуникационных потоков, *в широком смысле* – коммуникационные потребности организации.

Что представляют собой коммуникационные потребности организации? На практике их часто отождествляют с информационными потребностями, т. е. потребностями в разного рода информации. На самом деле к коммуникационным потребностям организации могут быть отнесены как потребности в информации (в новых сведениях, уменьшающих неопределенность наших знаний относительно какого-либо объекта), так и собственно коммуникационные потребности, т. е. потребности в общении, контактах, сплочении вокруг организации ее общественности, а также потребность в эффективной обратной связи.

Что касается узкого понимания предмета дисциплины, то ее основной посыл – *акцентирование важнейшей роли коммуникации в деятельности организации*. Если раньше преобладал подход о второстепенных, служебных функциях внутриорганизационной коммуникации, в соответствии с которым она рассматривалась в лучшем случае как один из многих факторов успешного функционирования и повышения эффективности организации, то сегодня речь идет о конституирующей роли коммуникации в жизнедеятельности организации. Это означает, что организация ежесекундно создается и трансформируется в каждом акте внутриорганизационных взаимодействий. Коммуникация рассматривается как дискурсивная реальность, формирующая организацию.

Основная проблема дисциплины – взаимовлияние структуры организации и ее коммуникационных потоков, т. е. *каким образом структура организации* влияет на коммуникации, в ней складывающиеся, и *каким образом коммуникации* влияют на структуру организации. Следовательно, главное внимание уделяется вопросам взаимного влияния организационной структуры и поведения членов организаций в процессе коммуникации, причем такое взаимовлияние будет рассматриваться в каждой из тем. Так, например, при рассмотрении типологий организаций мы покажем, каким образом организационная структура определяет потоки и интенсивность коммуникаций (что особенно наглядно наблюдаемо при

сопоставлении традиционных – линейных, линейно-штабных, дивизионных структур и современных – эдхократических, предпринимательских и в целом органических). Одновременно в этой же теме мы увидим, как организационные метафоры – «механизм», «организм», «мозг», «культура», «политическая среда», «тюрьма для душевнобольных» – выполняют порождающую функцию, формируя новые значения и организационную систему ценностей, в итоге изменяя организацию.

В дисциплине рассматривается, кроме того, как организационная структура может ограничить потоки коммуникации, порождая проблемы искажения и потери информации, и как способы разрешения этих трудностей могут, в свою очередь, вести к информационной перегрузке. Чтобы избежать подобных проблем или, по крайней мере, снизить их негативное влияние на эффективность организации, предлагаются различные стратегии управления коммуникационной средой организации: способы кастомизации знаний и информации («желтые страницы», банки данных и базы знаний и др.), а также использование сторителлинга не только для развития корпоративной культуры, но и для обмена неявными знаниями внутри организации. Существование в организации неформального коммуникационного поведения, типичным примером которого служат 3 С – слухи, сплетни, светские беседы, и таких неформальных коммуникационных ролей, как «связные», «мостики» и «сторожа» в сетях коммуникации, подтверждает мысль, что формальная структура в организации далеко не полностью определяет коммуникационное поведение. Поэтому значительное внимание следует уделять вопросам улучшения коммуникационного климата внутри организации, особенно таким, которые предлагают японский подход к менеджменту, учет гендерного фактора и др. Вместо того чтобы рассматривать организацию как абсолютно стабильную систему, мы продемонстрируем, насколько существенна коммуникация организации с внешней средой, что особенно важно для процесса нововведений в организациях.

Большое внимание уделяется теме социальных сетей и социального капитала организации. Социальные сети представляют собой визуально наглядный и потому легко воспринимаемый «портрет» реальных коммуникационных взаимодействий сотрудников организации, который может сильно отличаться от «парадного», зафиксированного в схеме организационной структуры. Под влиянием реальных взаимодействий следует изменить и идеальную схему.

Тема нововведений в организации рассматривается в том числе и со своей коммуникационной составляющей – каким образом коммунициро-

вать с сотрудниками в ситуации инициирования и внедрения нововведений. Не секрет, что значительная часть нововведений не была введена именно по причине недостаточной или неэффективной коммуникации с работниками объекта нововведений.

К базовым можно отнести следующие *направления деятельности специалиста по внутриорганизационной коммуникации*:

- изучение степени информированности различных групп и подразделений по ключевым проблемам организации;
- постоянный мониторинг информационного поля организации, выявление наполняющих его слухов, искаженных управленческих команд и распоряжений, организационных стереотипов, ярлыков, негативных оценок, их систематизация и использование в работе;
- предотвращение информационной дисфункции, борьба с дефицитом, искажениями и потерями информации во внутриорганизационной коммуникации;
- кастомизация знаний и информации в организации, использование иных методов управления информационным пространством организации для оптимизации ее деятельности;
- выявление лиц, исполняющих коммуникационные роли «сторожей», «лидеров мнений», «связных», «мостиков», «космополитов», и оказание им поддержки в выполнении коммуникационных функций;
- развитие формальных средств внутриорганизационной коммуникации (корпоративные медиа, справочник сотрудника, годовой отчет, собрания, совещания и др. средства) для информирования сотрудников по ключевым проблемам организации;
- оптимизация коммуникационного климата внутри организации;
- выявление неформальной коммуникационной сети организации и выработка рекомендаций;
- устранение информационно-коммуникационных барьеров на пути реализации нововведений.

2. Смежными с «внутриорганизационной коммуникацией» являются такие научные направления, как теория организаций, социология организаций и психология организаций. Теория организаций призвана ответить на вопросы: зачем организации нужны, как они создаются, как функционируют и изменяются, почему члены организации действуют именно так, а не иначе? Овладение этими знаниями позволяет профессионально подходить к формированию и руководству организациями. Основная проблема социологии организаций – организация как социальная систе-

ма, в которой индивид осуществляет свою социальную роль. Социологи изучают организацию комплексно (ее технические параметры, социотехнические, формальные, экономические, социально-психологические, групповые и др.). Психология организаций изучает организацию прежде всего с точки зрения социальной и групповой психологии: как общаются между собой члены организации, принадлежащие к различным социальным, возрастным, гендерным, национальным, культурным микрогруппам, как складываются в организации отношения лидерства, престижа. Сегодня в общем потоке наук об организации появилась новая: организационное поведение – это наука о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты работы организации. Центральное место при изучении данной дисциплины занимают такие вопросы, как способности и личностные качества работников, их отношение к труду и мотивация, взаимодействие и групповое принятие решений, лидерство и власть, конфликты и переговоры, стресс, управление изменениями в организации и ее развитием.

Существует множество *определений организации*. Одно из наиболее простых, выражающих суть понятия, рассматривает организацию как устойчивую систему совместно работающих индивидов на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей.

Отношения между членами организации относительно стабильны. Эта структурная устойчивость позволяет организации эффективно действовать для достижения определенных целей. Организационная структура придает коммуникации предсказуемость и стабильность и тем самым способствует выполнению административных задач.

Организации обладают ресурсами – это персонал, финансы, технологии, сырье, энергоносители, организационная структура и т. д.

Основной функцией всякой организации является решение проблем, связанных с использованием ресурсов и взаимодействием с внешней средой.

С понятием «организация» тесно связаны следующие понятия: «структура организации», «внутренняя среда организации», «внешняя среда организации».

Структура организации – это взаиморасположение компонентов организационной системы. Структура объединяет их в единое функционирующее целое. Изменение взаиморасположения компонентов системы возможно до определенного предела, после чего система прекращает существование.

К факторам, определяющим внутреннюю среду организации, исследователи относят такие переменные, как структура организации, ее цели, задачи, технологии, люди.

Все эти переменные взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменения одной переменной влияют на характеристики других. Например, изменение технологии обязательно скажется на сотрудниках: возникнет потребность их переучивать или набирать более подготовленные кадры. Новые цели потребуют новых технологий.

Таким образом, *внутреннюю среду организации* можно рассматривать как совокупность взаимодействующих структурообразующих компонентов.

Любая организация, даже закрытого типа, связана с окружающим миром. Она не может существовать, не получая «извне» ресурсы (информацию, энергию, сырье), которые после переработки возвращает в виде продуктов своей деятельности обратно.

Организации окружены внешней средой, как Земля окружена атмосферой. Но попробуйте ответить на вопрос: где кончается организация и начинается ее внешняя среда? У проходной с вахтером?

Некоторые исследователи сужают границы организации, включая в нее только индивидов, являющихся частью формальной структуры. Например, в больнице – врачей, сестер, но не больных. Но больные являются непосредственными участниками «производственного» процесса, и их поведение подчиняется регламенту организации.

С другой стороны, клиентов сферы услуг обычно включают в организационную систему, хотя формально они не попадают под юрисдикцию организации.

Определяя границы организации, исследователи обычно делят ее внешнюю среду на «среду прямого воздействия» и «среду косвенного воздействия».

К «среде прямого воздействия» причисляют поставщиков сырья, конкурентов, потребителей, профсоюзы, законы и государственные органы.

К «среде косвенного воздействия» относят международные события, научно-технический прогресс, политические, экономические и социально-культурные факторы.

Таким образом, *внешнюю среду организации* можно определить как совокупность физических и социальных факторов, внешних по отношению к системе, которые непосредственно принимаются во внимание в процессе принятия организационных решений.

Схема внешней среды организации:

- 1) политическая внешняя среда: конституционные основы государства, формы собственности, особенности законодательства, политическая стабильность;
- 2) экономическая: уровень жизни, капитал, поставщики, потребители, конъюнктура рынка, цены;
- 3) технологическая: развитие науки, развитие технологий;
- 4) ресурсная: рабочая сила, природные ресурсы, инфраструктура, территориальное положение;
- 5) социальная: социальные нормы, социальные воззрения, этические нормы.

Прежде чем мы будем изучать типологии организаций, остановимся на базовых терминах теории организаций, которые будут востребованы в нашей дисциплине. Первый термин – это *разделение труда*, или *специализация*. В любой организации существует разделение труда между ее работниками и подразделениями, в результате которого появляются новые виды работ. Горизонтальное разделение труда происходит на одном уровне иерархии по функциям управления, стадиям и этапам осуществляемых процессов. Вертикальная специализация означает разделение работ между сотрудниками и подразделениями организации, находящимися на различных уровнях иерархии. Современные организации часто делают акцент на персональное разделение труда, которое означает специализацию работы среди сотрудников в соответствии с их индивидуальным опытом и квалификацией. Этот тип разделения труда особенно необходим в организациях, где требуются специальные, часто уникальные знания, например при высокотехнологичном производстве.

Уровень специализации означает степень разделения труда. При высоком уровне специализации выполняется узкий набор функций, задач, работ, при низком – широкий. Специализация имеет преимущество: способствует повышению производительности труда, улучшению качества выполняемых работ, совершенствованию методов их проведения и т. п.

Дифференциация означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определенную законченную работу. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции, т. е. в согласовании их действий и сотрудничестве (например, образование специальных управлений).

Стандартизация, или *унификация*, означает выполнение похожих или аналогичных работ, операций, действий персонала, использование

одних и тех же методов их выполнения, одинаковых технологий в различных частях организации.

Формализация отражает установленные в организации и зафиксированные в письменном виде правила и процедуры, определяющие деятельность персонала, подразделений и организации в целом. О том, насколько высок уровень формализации, свидетельствует количество письменной регламентирующей информации (инструкции, правила, положения, распоряжения, нормы, указания и т. п.).

Централизация означает сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация – передачу прав по принятию решений на более низкие уровни и иерархии.

Комплексность – число специалистов и различие в их профессиональной подготовке. Высококомплексные организации и отделы активно генерируют нововведения (в силу междисциплинарного видения производственного процесса), но сталкиваются со сложностями в их реализации.

Компания «Макдональдс», например, достигла очень высокой степени специализации, стандартизации и формализации. Содержание работы разделено на операции и описано до мелочей. Во всех ресторанах используются стандартные процедуры выполнения работ, стандартное оборудование, технологии, меню, единообразная система обучения персонала. Стандартизировано и поведение сотрудников – обязательные улыбка, приветствие, стандартные фразы, вопросы, униформа. Степень комплексности данной организации достаточно низка.

3. Сегодня в организационной науке выработано достаточно подходов к выделению критериев, на основе которых осуществляется классификация организаций. Рассмотрим некоторые из них.

Во-первых, организации делятся на те, в которых преобладает иерархический (механистический) тип структуры управления, и те, для которых характерен органический тип управления.

Механистические организации функционируют как хорошо отлаженный агрегат, где все его узлы взаимодействуют с установленной точностью и предсказуемостью. Здесь каждый специалист решает свою производственную задачу по детально разработанному плану, строго придерживаясь установленных регламентаций. В таких организациях преобладают вертикальные коммуникации, по которым спускаются вниз команды и распоряжения. Сотрудники в таких организациях часто испытывают дефицит информации. Механистические организации малочувствительны к «сигналам» из внешней среды и трудновосприимчивы к нововведениям. Так, в русле тейлоризма предприятие уподобляется механизму, эффективность

которого задается в терминах производительности, а работник рассматривается как винтик или шестеренка этого механизма. Руководство предприятия должно организовать рациональное и эффективное управление в интересах максимальной производительности путем разделения производственного процесса на простейшие, элементарные части (работы) и «предварительного программирования» задачи каждого сотрудника. Главными организационными принципами классического тейлоровского (механистического) предприятия являются жесткая иерархия, когда верхний уровень, руководство, обладает всей полнотой власти, а нижний уровень, исполнитель, лишен всякой власти и возможности принятия решений, а также вертикальная и горизонтальная специализации.

Организации органического типа работают, как правило, более творчески. Они характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Сотрудники здесь более информированы, чем в организациях механистического типа, и выполняют свои производственные задания, соотнося их с общей целью. В таких организациях преобладают горизонтальные коммуникации и развиты неформальные сети коммуникации. Это позволяет быстрее перестраиваться, реагируя на изменение внешней среды.

Одним из наиболее ярких примеров организаций механистического типа выступает *бюрократическая организация*. Термин «бюрократия» введен в оборот французским экономистом Винсентом де Гурне в 40-е гг. XVIII в. и к середине XIX в. получил довольно широкое распространение в социально-политической литературе ряда европейских стран.

Подробный анализ классической бюрократической организации был сделан немецким социологом Максом Вебером. Среди форм управления, предшествовавших современной рациональной бюрократии, Вебер выделяет различные разновидности патримониального (наследственного, родового) господства. Патримониальное господство отличается от первичного патриархализма (основанного на вере в святость и незыблемость существующего порядка вещей) прежде всего тем, что в распоряжении правителя оказываются подчиненные лично ему военная сила и аппарат чиновников, позволяющие правителю в некоторых случаях не считаться с предписаниями традиции.

Бюрократизм же основан на совокупности формальных правил, по которым осуществляется деятельность организации.

Чтобы извлечь максимальную выгоду из бюрократической формы, как полагал Вебер, организация должна принять определенную стратегию своего развития. Суть дела сводится к следующему:

1. Все задания, необходимые для достижения целей, разделялись на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.
2. Каждое задание выполнялось в соответствии с «постоянной системой общих правил» с целью гарантирования однородности и скоординированности различных действий. Разумность такой практики состоит в том, что руководитель может устранить неопределенность при выполнении задания, связанную с индивидуальными различиями.
3. Каждый сотрудник или офис организации отвечал перед руководителем за свои действия или действия своих подчиненных. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии. Таким образом создается цепь команд.
4. Каждое официальное лицо в организации вело дела своего офиса безлично и формально и поддерживало социальную дистанцию между собой и своими подчиненными и клиентами. Цель такой практики – гарантировать невмешательство отдельных личностей в продуктивное достижение целей офиса, отсутствие фаворитизма из-за личной дружбы или знакомства.
5. Найм на работу в бюрократическую организацию основывался на технической квалификации и защищал от произвольного увольнения. Соответственно, продвижение по службе основано на старшинстве и достижениях. Найм в организацию рассматривается как карьера на протяжении всей жизни; зарождается высокий уровень лояльности.

По мнению Вебера, иерархия необходима для эффективной координации задач и адекватного управления подчиненными; безличность отношений вызывается необходимостью устранения иррациональности в организации. Конфликты в организации рассматриваются как аномальное, отрицательное явление. Они как лакмусовая бумага свидетельствуют о сбое в ее функционировании.

Во-вторых, организации классифицируются по такому критерию, как основной признак эффективной деятельности, на коммерческие и не-коммерческие.

Коммерческие организации (фирмы, заводы и др.) работают для получения прибыли; в деятельности *некоммерческих организаций* (школы, университеты, больницы, церкви и др.) фактор прибыльности отсутствует. Некоммерческие организации преследуют иные цели, однако могут заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль, идущую, однако, исключительно на покрытие текущих расходов и развитие.

Среди некоммерческих организаций обычно выделяют *общественные, или неправительственные, организации (НПО)*. Они составляют так называемый «третий сектор» и являются центральным институтом современного гражданского общества. НПО – добровольные самоуправляемые ассоциации граждан, интересы которых не связаны ни с борьбой за вхождение в состав государственного аппарата («первый сектор»), ни с получением прибыли («второй сектор»), а направлены на самообслуживание либо на удовлетворение потребностей широких слоев населения, совместное решение общественных проблем.

В-третьих, по своему размеру организация может быть *крупной, средней и малой*. В Российской Федерации принято считать, что численность работников средних предприятий составляет от 100 до 300 человек, а крупных – от 300 (в некоторых отраслях от 500) и выше. В США к малым относят фирмы с числом работников до 99 человек, к средним – от 100 до 499, к крупным – от 500 и более. В Японии малыми и средними считаются компании, в которых работает не более 300 человек. В Швеции к малым относят фирмы с численностью до 200 человек, в Великобритании – до 20. По методологии, которую использует Европейский союз с января 1995 г., предлагается считать малыми организации с численностью менее 50 человек, средними – от 50 до 250, крупными – свыше 250 человек. Помимо численности, в законодательстве ряда стран в качестве критериев используются такие показатели, как годовой объем продаж (оборот), балансовая стоимость активов.

В-четвертых, по ряду своих параметров, таких как структура, методы управления, использование современных информационных технологий и т. п., организации подразделяются на *традиционные и современные*. Наиболее яркий пример последних – виртуальная организация.

Виртуальная организация – разновидность современной организации, в которой сообщество функциональных партнеров управляет проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов с независимыми рабочими группами. Отличительными чертами виртуальной организации являются:

- непостоянный характер функционирования;
- географическая рассредоточенность и осуществление управленческих связей на основе локальных и интегрированных информационных систем и телекоммуникаций;
- образование временных союзов организаций в смежных областях деятельности;
- взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений и договоров;
- ускоренное производство и обслуживание.

В целом современные организации (эдохократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская, сетевая, виртуальная) характеризуются делегированием прав и полномочий сотрудникам нижестоящих уровней (исполнители принимают самостоятельные решения), а также взаимозаменяемостью функций (в случае необходимости сотрудники заменяют друг друга в выполнении необходимых функций) и отсутствием диктата формальностей (гибкие графики работы, отсутствие мелочной опеки руководства и др.).

4. Организация – частный случай системы, и значит, надо выявить ее отличия в ряду других систем. В качестве отличительного признака организации обычно называют *иерархичность*, которую можно представить в виде пирамидальности построения с единым центром. Иерархия выражает вертикальную соподчиненность уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений.

Кроме того, организации – системы *целевые*. Цель – тот желаемый результат, на достижение которого направлены усилия организации. Цели организациям задаются извне или вырабатываются внутри них. В любом случае организации строятся в расчете на достижение определенных целей. И чем больше их структура соответствует поставленной перед ними цели, тем лучше эта цель достигается.

Существуют три основных вида общеорганизационных целей (*градация целей по содержанию*):

- 1) цели-задания: планы, поручения, задаваемые организации по принципу подчинения более широкой организационной системой или требованиями рынка и отражающие внешнее назначение организации как общественного инструмента;
- 2) цели-ориентации: общие интересы участников, которые реализуются через организацию;

3) цели системы: равновесие, стабильность, целостность, устанавливаемые управлением и необходимые для функционирования структуры организации как относительно самостоятельного, целенаправленного фактора организации.

В организации эти цели не связаны между собой иерархией, они равноправны.

Названные цели – базовые, их достижение связано с появлением множества вторичных, производных целей – повышением качества продукции, улучшением условий труда, формированием корпоративной культуры и др.

Особенность целей-заданий заключается в том, что они обычно не возникают из собственных мотивов индивида (работнику непосредственно не нужен выпускаемый его заводом трактор). Главным способом мотивации работников на выполнение целей-заданий служит опосредование через них целей-ориентаций, что обеспечивает принятие первых индивидами. Социальная роль целей-заданий состоит в соединении интересов каждого с целями, задаваемыми организациями, а затем и с целями общества.

В своей деятельности организации руководствуются набором целей, различающихся не только по содержанию, но и *с точки зрения временной перспективы*. В соответствии с этим критерием можно выделить *три основных вида организационных целей: базисные, стратегические и краткосрочные*.

Базисные цели определяют основные цели функционирования организации. Обычно эти цели выражаются в форме миссии, кредо, девиза организации. Так, американская корпорация Hewlett-Packard, например, сводит свое кредо к четырем положениям: «Компания должна постоянно увеличивать объем продаж и размер прибыли, компания должна получать прибыль за счет технологических нововведений, компания должна по достоинству оценивать и справедливо вознаграждать вклад каждого сотрудника и уважать его индивидуальное достоинство, компания должна действовать как ответственный член общества». Кредо является формальным выражением базисных ценностей организации, однако его отсутствие не означает, что у организации не существует таких целей.

Базисные цели организации являются наиболее устойчивыми и остаются неизменными в течение длительного периода времени, обеспечивая преемственность и стабильность в ее развитии.

Стратегические цели вырабатываются организацией на основании анализа возможностей развития, предоставляемых внешней средой,

и потенциала самой организации с учетом базисных целей ее существования. По существу, это планы реализации базисных целей в конкретных условиях функционирования организации. Стратегические задачи включают в себя временной интервал и способ достижения цели. Они в гораздо большей степени, чем фундаментальные цели, зависят от внешней среды и требуют периодического обновления. Базисные ценности Hewlett-Packard остаются практически неизменными со дня основания компании, в то же время ее стратегические задачи неоднократно изменялись: в 1940–50-е гг. компания стремилась к лидерству на рынке высокоточных электронных приборов и инструментов, используемых для научных и инженерных исследований; в 1960–70-е гг. Hewlett-Packard начала активно осваивать производство компьютерной техники; во второй половине 1980-х гг. она переключилась на создание сложных микропроцессорных систем.

В то же время противоречие стратегических задач базисным целям организации может привести к глубокому организационному кризису, как это случилось с американской телефонной компанией AT&T, поставившей в 1990 г. стратегическую задачу стать к 1996 г. одним из лидеров на рынке персональных компьютеров за счет приобретения компании NCR¹. В результате реализации этой задачи AT&T потеряла около 5 млрд долл. США, более 100 высших руководителей, 10 тыс. сотрудников, пережила глубокий организационный кризис и была вынуждена отказаться от идеи работать на рынке персональных компьютеров. В основе этой драмы – несоответствие принципов, на которых построена AT&T (либерализм, внимание к пользователю, долгосрочные отношения с заказчиками), особенностям рынка персональных компьютеров, требующим от организаций динамизма, жесткости, дисциплины, экономности, обладания специальными каналами сбыта.

Краткосрочные цели представляют собой конкретные программы реализации стратегических целей организации, являются наиболее конкретными и детальными организационными целями и затрагивают всех сотрудников организации. К краткосрочным планам относятся и годовые бизнес-планы многомиллиардной компании, и дневные планы выручки продавцов пиццы или водителей такси. Важность краткосрочных планов состоит в том, что они управляют поведением сотрудника на рабочем месте

¹ Шекина С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998. – С. 15–16.

и, следовательно, оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации.

Эти три вида целей связаны между собой иерархией.

Принцип иерархического строения организации с необходимостью обуславливает особый тип социальных отношений – неравенства, зависимости, подчинения. В организации сознательно вводится преимущественное право одного работника принимать решения насчет другого, причем первый получает также и средства контроля за должностным поведением второго. К тому же первые составляют явное меньшинство, решающее, однако, за большинство. В этом одна из главных социальных характеристик внутриорганизационных отношений, объективная форма формирования их структуры. Но это и один из самых спорных принципов построения организаций, издавна привлекавший к себе критическое внимание.

Иерархия в организационном строении проявляется как *система трех видов отношений* – инструментального, человеческого и административно-правового.

Во-первых, как *инструментальное отношение* иерархия проявляет себя в форме централизации. Это нейтральное по отношению к интересам участников назначение принципа иерархии. Оно следует из невозможности (за некоторым пределом) непосредственного взаимодействия какого-то количества людей и естественной необходимости выделения посредника. Как и всякое разделение труда, иерархия вводится для повышения эффективности. Иерархия представляет собой форму разделения труда, не только по горизонтали, но и по вертикали, на общие и частные функции, на решение и исполнение. Так проявляется инструментальная роль иерархии в организационных отношениях.

Во-вторых, иерархия выступает как *человеческое отношение*, а именно как субординация, т. е. как односторонняя личная зависимость одного человека от другого. Это значит, что один из работников может воздействовать на положение, поведение другого без того, чтобы этот другой мог так же поступать по отношению к первому. Разумеется, в отношениях между людьми существует много вариантов односторонней зависимости. Но в иерархии она закрепляется в статусах и выступает как фактор социального неравенства.

Сложность этой стороны иерархических отношений состоит в том, что связь по субординации не может регламентироваться полностью. В должностном поведении работника верхнего уровня административно-правовые нормы оставляют существенный диапазон выбора характера и способов воздействия на работника нижнего уровня. Говоря юридиче-

ским языком, решение ряда вопросов остается на «личное усмотрение» вышестоящего работника. Это значит, что одинаково допустимым и законным считается как то, так и иное решение одного и того же вопроса, касающегося положения и поведения нижестоящего работника. Отсюда возникает личная зависимость, или так называемый личный режим, в организации, т. е. законное проявление субъективных качеств одного работника по отношению к другому. Организация как человеческая общность соответственно расслаивается на две основные социальные группы – управляющих и управляемых.

В-третьих, иерархия функционирует как *административно-правовое отношение* – как *власть*, т. е. подчинение участников организации правилам и указаниям. Специфика этой стороны иерархических отношений состоит в контроле над волей работника безличных требований организации, в приспособлении его индивидуальности к организационным функциям. Это достигается посредством ограничения свободы поведения индивида в организации и предписания ему необходимого поведения. Власть предполагает принуждение, поскольку подобные требования могут идти помимо или в противовес некоторым собственным намерениям и интересам работника, отчего возникает необходимость в санкциях за отклонение от требуемого поведения.

Таким образом, власть существует и как административно-правовое явление, причем в отличие от предыдущего (межличностного) аспекта иерархии это не та «незаполненная» часть, а именно действующее, обозначенное содержание отношений субординации. Позитивное назначение власти состоит в преодолении известной колебательности поведения человека в организации, придании ему деловой определенности.

Основные положения темы:

1. Организациям принадлежит ведущее значение в жизни современного общества.
2. Внутриорганизационная коммуникация – не просто важный фактор успешной деятельности организации, а ее конституирующий фактор. Коммуникация – это дискурсивная реальность, формирующая организацию.
3. Специалист по внутриорганизационной коммуникации абсолютно необходим современным успешным организациям. Цель деятельности такого специалиста – оптимизация внутриорганизационной коммуникации для достижения наиболее успешного функционирования.

4. Организационная структура и организационная коммуникация представляют собой «скелет» и «кровеносную систему» организации и, значит, обеспечивают ее успешное функционирование.
5. Несмотря на видимое разнообразие организаций (малые/крупные, механистические/органические, коммерческие/некоммерческие, национальные/интернациональные и др.), их поведение подчиняется одним и тем же законам и может быть изучено, объяснено и спрогнозировано.
6. Поведение людей в организации может быть правильно понято только с учетом его коммуникационной составляющей.

В процессе изучения данной темы проводятся семинарские занятия 1–2, посвященные анализу разных типов организации и специфики их систем коммуникации, а также метафорам как средствам познания организации.

Тема 2. РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О КОММУНИКАЦИИ В РАМКАХ ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕОРИИ

1. Теория научного управления Ф. Тейлора.
2. Образ организации и организационного поведения в теории «человеческих отношений». «Хотторнский эффект» и хотторнские эксперименты.
3. Организация в теории «социальных систем».

Ключевые слова: организационная теория, школа научного управления, хотторнский эффект, хотторнские эксперименты, школа человеческих отношений, школа социальных систем, роль внутриорганизационной коммуникации.

Цель: продемонстрировать изменение представлений о значении коммуникации в организации с развитием менеджмента.

1. В истории современного менеджмента обычно выделяют три школы, или три теории, управления.

Первую школу иногда называют школой механистической теории управления или же тейлоризмом (по имени ее создателя), но чаще ее именуют *школой научного управления*, поскольку именно она ознаменовала внедрение научных методов в практику управления организациями. Большинство этих методов (например, рекомендация «планировать работы заранее») кажутся очень банальными с позиций современных требований. В действительности в изучении организационного поведения

в тот период было мало какой-либо науки. Это было время эмпирических знаний. Принципы управления носили ярко выраженный прагматический характер, и казалось, они приносили пользу.

В 1880 г. Фредерик Тейлор (1856–1915), американский инженер-самоучка, начал изучение процесса труда. Тейлор был первым человеком, который не принял процесс труда как нечто само собой разумеющееся, а взглянул на него со стороны и изучил его.

Выход в свет в 1911 г. книги Тейлора «Научное управление» оказал решающее влияние на становление этой школы. Основной подход Тейлора к исследованию организации был чрезвычайно механистическим и атомистическим: он скрупулезно анализировал возможности рабочего как «человеческой машины», стремясь согласовать их с требованиями, предъявляемыми к рабочему порученным заданием. Приведем знаменитый эксперимент Тейлора с рабочим Шмидтом, переносившим чугунные болванки. Тейлор заметил, что тот работал не самым эффективным способом: неумело распределял паузы для отдыха и поэтому слишком быстро уставал. Тогда Тейлор тщательно рассчитал схему этой работы, соизмерил все движения, нашел самый экономный вариант. Затем с хронометром в руках он встал рядом со Шмидтом и велел ему все делать только по команде: нагнись, подними, иди, опусти, сядь и т. д. Результат окрылил – производительность выросла в четыре раза! Шмидту стали платить на 60 % больше. Другой пример. Тейлор, изучив процесс ручной погрузки угля на сталеплавильном заводе в Бетлехеме, разработал 15 видов лопат для погрузки различных материалов и дал рабочим письменные инструкции о назначении лопат каждого вида. В итоге 140 рабочих стали выполнять работу, для которой ранее требовалось 600 человек.

Эксперименты по хронометражу довольно скоро привлекли серьезное внимание управляющих. Однако Тейлор пошел гораздо дальше пропаганды изучения эффективности физического труда. Он выдвинул положение о том, что оплата труда каждого рабочего должна зависеть только от его выработки, а не от результатов бригады или цеха, где он работает, т. е. система оплаты должна быть индивидуальной, а не групповой. Такой подход предполагал, что, во-первых, рабочий сам по себе неразумен, но должным образом реагирует на материальные стимулы. Во-вторых, человек предназначен для организации и, разделяя ее цели и борясь за их осуществление, может обеспечить максимальную производительность. Таким образом, человек рассматривался как придаток производства.

Тейлор писал в своей книге, что применение принципов научного управления приведет к устранению споров и разногласий между рабочи-

ми и управляющими. К сожалению, этот оптимизм не был оценен рабочими, которые отрицательно реагировали на бесчеловечность системы Тейлора. Они не хотели, чтобы их низводили до уровня эффективно функционирующих машин и механизмов. Профсоюзы в 1920–30-е гг. оказали резкое сопротивление внедрению методов «научного управления». Систему Тейлора профсоюзы рассматривали как научно обоснованную систему эксплуатации рабочих, ведущую к интенсификации труда и росту безработицы. Никакие хронометражи не могут ответить на вопрос: сколько следует заплатить за работу? Они могут показать лишь время, необходимое для выполнения той или иной работы.

Тейлор и его школа *отрицали значение неэкономических стимулов и игнорировали влияние неформальных трудовых коллективов*. Основным инструментом достижения максимальных результатов и эффективности была формальная организационная структура. Людей приспособляли к требованиям этой структуры: организация использовала только часть способностей человека, которая была непосредственно связана с выполнением физических операций.

Тейлор, подчеркивая важность организационной структуры и поведения индивидов, затрагивал и проблему коммуникаций. Коммуникации, с его точки зрения, должны быть *формальными, иерархическими и планируемыми*. Цель коммуникаций, по Тейлору, состоит в том, чтобы наладить работу, повысить производительность и эффективность. В итоге он представлял коммуникацию как односторонний вертикальный, направленный сверху вниз процесс, непосредственно связанный с рабочим заданием.

Другой представитель школы «научного управления» Анри Файоль (1841–1925), управляющий угольной шахтой, более детально изучил роль коммуникации в организации и показал *препятствия на пути коммуникационного потока, создаваемые организационной структурой*. В частности, если требуется передать сообщение от индивида L к индивиду M, которые находятся на одном уровне иерархии, но в различных подразделениях, осуществлять формальный контакт они могут только путем передачи информации через все ступени (вверх и вниз) иерархии власти. Совершенно очевидно, что разумнее и намного быстрее для L и M осуществить прямой контакт, минуя посредников (рис. 2.1).

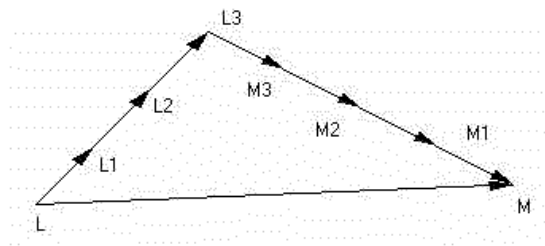


Рис. 2.1. Мостик Файоля

Файоль утверждал, что в любой организации следует разрешить такую прямую горизонтальную связь, по крайней мере в кризисных ситуациях, когда важна быстрота действий. Этот специальный коммуникационный канал называется *мостиком Файоля*. Он отражает признание школой «научного управления» того факта, что формальная организационная структура может затруднять коммуникацию и что в некоторых случаях от нее допустимы отклонения.

В школе научного управления проводилось также различие между «линейными» и «штабными» функциями в коммуникационном процессе. «Штабные» сотрудники обычно были специалистами по каким-либо конкретным вопросам, например, по кадрам, по снабжению. Функция «штабных» работников в процессе коммуникации сводилась к тому, чтобы убедить вышестоящих руководителей принять их рекомендации. «Линейным» сотрудникам отводилось место связующих «колесиков» в цепи коммуникации, они должны были передавать приказы от своего начальника своим подчиненным и следить за правильным их выполнением.

В целом школа научного управления не придавала большого значения коммуникации и сводила ее к передаче приказов и контролю за их выполнением по вертикальным формальным каналам. При таком подходе предполагалось, что высший уровень управления обладает всей необходимой информацией, а функция коммуникации состоит в ее распространении (см. табл. 2.1).

Таким образом, в школе научного управления организация понималась как сумма операций, и для нее были характерны два момента. Первый – отделение планирования труда от его исполнения. Вся организация делилась на две принципиально различные части. Поскольку, по мнению Тейлора, рабочий не в состоянии сам правильно организовать свой труд, это за него должен сделать специалист – управляющий. Второй момент – все процессы в организации можно полностью держать под контролем. Организация целиком создается управляющим и подвластна ему. Все, что им не предусмотрено, чуждо и вредно для организации.

Примечательно, что принципы школы научного управления не утратили своего значения и сегодня, в частности в военных организациях или на сборочных конвейерных производствах.

2. Основы *школы человеческих отношений* заложили два исследователя – Честер Барнард, президент компании «Нью Джерси Бэлл телефон», и Элтон Мэйо, профессор школы бизнеса Гарвардского университета. Барнард является автором опубликованной в 1938 г. книги «Функции управляющего», оказавшей огромное влияние на управление. Мэйо возглавил серию экспериментов, проведенных преподавателями Гарвардского университета на заводе фирмы «Вестерн электрик» в Хотторне (США). Эти эксперименты кардинально изменили прежние концепции поведения и мотивации человека в организации.

Борьба против школы научного управления достигла своего апогея в конце 1940-х – начале 1950-х гг. Решающую роль в ней сыграли книга Барнарда и результаты хотторнских экспериментов, однако большое значение имели также изменения в составе рабочей силы в промышленности. Во время экономического подъема, после Второй мировой войны, резко увеличилась доля служащих (офисных сотрудников) в общей массе рабочей силы. Этих профессионально подготовленных специалистов, занимавших должности на среднем и низшем уровнях управления, нельзя отождествлять с наемными рабочими, поскольку они не были выдвиженцами снизу, а пришли в корпорации из технических колледжей и школ бизнеса и в определенной мере стали единомышленниками хозяев предприятия. Государственные и другие непроизводственные организации также начали активно принимать на работу таких специалистов. Из-за высокой стоимости их найма и стремления удержать их в данной организации больше внимания стало уделяться требованиям работников, к ним перестали относиться как к придатку машины.

Исследования, сыгравшие решающую роль в переосмыслении мотивов работника и ставшие краеугольным камнем теории организационного поведения, получили название *хотторнских экспериментов*.

Предтечей, предпосылкой этих начинаний стала серия экспериментов по электрическому освещению промышленных предприятий, проведенная в середине 1920-х гг. американским обществом инженеров-осветителей. Результаты этих поисков были довольно неожиданными, поскольку они показали, что не существует прямой связи между степенью освещенности и уровнем производительности. Поэтому планировалось проведение дополнительных экспериментов. Среди других организаций в них приняла участие фирма «Вестерн электрик».

Эта фирма провела серию экспериментов на своем заводе в Хотторне, близ Чикаго. На этом заводе работали четыре тысячи человек, производивших оборудование для телефонной связи.

Исследования на хотторнском заводе начались с ряда мероприятий по улучшению освещенности рабочих мест, опять-таки приведших к неожиданным и трудно объяснимым результатам. Например, в одном из экспериментов рабочих разделили на две группы: контрольную (с сохранением обычного уровня освещенности) и экспериментальную, в которой уровень освещенности был увеличен сначала с 24 до 46, а затем до 70 футосвечей. Как и ожидалось, производительность при более ярком освещении возросла. Однако удивительным было то, что производительность почти на столько же возросла и в контрольной группе.

Затем уровень освещенности был снижен в экспериментальном помещении до 10, а затем до 3 футосвечей. Производительность, вопреки ожиданиям, не снизилась, а опять возрасла. В контрольном помещении с постоянным (обычным) уровнем освещенности производительность также увеличилась.

Затем уровень освещенности был снижен до 0,6 футосвечи, что примерно соответствовало работе при лунном свете. Только тогда производительность труда упала. Таким образом, исследователи обнаружили, что хотя повышение уровня освещенности и сказывалось поначалу на повышении производительности труда, однако при систематических изменениях освещения на протяжении длительного периода никакой зависимости между производительностью труда и условиями освещенности зафиксировано не было.

Результаты экспериментов казались странными, и исследователи попытались найти им адекватное объяснение. По-видимому, решающую роль здесь играли факторы, имеющие мало общего с физическими характеристиками среды, а относящиеся всецело к сфере восприятия и чувств испытуемых. Исследователи предположили, что рост производительности был связан с тем, что *рабочие чувствовали к себе особое внимание как к участникам эксперимента*. Независимо от того, была ли это контрольная или экспериментальная группа, рабочие понимали, что они являются респондентами в обследовании, и это, очевидно, вызывало повышение производительности труда. В честь предприятия, где было замечено и столь ярко продемонстрировано это явление, ученые назвали его *хотторнским эффектом*. Этот термин означает склонность людей к отклоняющемуся от нормы поведению, когда они понимают, что являются объектом эксперимента.

Когда результаты исследований с уровнем освещенности показались их организаторам необъяснимыми, они обратились за помощью к профессору Гарвардской школы бизнеса Э. Мэйо, который уже до этого занимался изучением проблем производительности труда рабочих. С 1927 по 1932 г. Мэйо со своими коллегами провел серию исследований, именуемых в настоящее время *хотторнскими экспериментами*.

В первом эксперименте исследователи оборудовали небольшое производственное помещение, назвав его экспериментальным цехом по сборке телефонных реле. В этом помещении работали пять женщин-сборщиц. Здесь апробировались различные методы стимулирования труда: прогрессивная система заработной платы, перерывы для отдыха, укороченные рабочие часы, предоставление работницам завтрака. Применение каждого из этих приемов давало прирост производительности труда. Затем эту же группу перевели на 48-часовую шестидневную рабочую неделю без какого-либо дополнительного стимулирования, перерывов для отдыха и завтраков. Производительность труда достигла наивысшего из всех фиксированных до этого уровней.

Комментируя эти результаты, исследователи утверждали, что конкретные особенности условий труда и вносившиеся в них изменения не имели никакого значения, а производительность увеличилась исключительно по причине изменения социальных отношений внутри рабочей группы, а также улучшения отношений между работницами и их непосредственным начальником. Мэйо и его коллеги указывали на то, что группа из пяти сборщиц, размещенная отдельно от остальных, получила тем самым особый статус, что укрепило сплоченность группы и ее корпоративный дух. Не менее важно и то, что члены этой микрогруппы неожиданно почувствовали, что начальник проявляет к ним больше внимания и делает это в более дружелюбной форме, впервые стремясь получить от них обратную связь и интересуясь конкретными предложениями. Все эти факторы наряду с новой системой оплаты, привязывавшей их личный заработок к производительности труда их собственной группы, а не завода в целом, привели к тому, что испытуемые выработали новые групповые нормы, поощрявшие повышение производительности труда, взаимопомощь и более позитивное отношение к руководству.

Во втором эксперименте исследователи оборудовали специальное помещение для непосредственного наблюдения за поведением рабочих, которые осуществляли отдельные операции по изготовлению обмоток электромоторов. В этой группе также установился стабильный уровень производительности труда. Оказалось однако, что рабочая группа выра-

ботала свои нормы этой производительности и, вопреки стараниям управляющих ее повысить, оказывала коллективное давление на своих членов, заставляя их сначала добиваться, а затем не превышать принятого в группе уровня производительности труда. Таким образом, группа рабочих фактически блокировала систему стимулирования, введенную администрацией с целью повышения производительности труда. Рабочие были убеждены, что с возрастанием выработки либо будет ликвидирована часть рабочих мест, либо урезана зарплата. Исследователи обнаружили, что члены группы выработали целый кодекс внутреннего поведения, которым группа управлялась:

1. Нельзя работать слишком много; нарушитель этого пункта клеймился как «нормосбиватель».
2. Нельзя работать слишком мало, иначе ты «надуватель».
3. Нельзя сообщать начальнику того, что может нанести вред товарищу; нарушитель получал кличку «доносчик».
4. Не следует устанавливать дистанцию в отношении других членов группы и вести себя с ними официально.

Нарушители этого кодекса подвергались давлению и остракизму.

Это неожиданное *выявление роли неформальных групповых взаимоотношений в мотивации рабочих к труду* стало наиболее значительным итогом хотторнских экспериментов. Оно явилось запоздалым признанием важности неформальных межличностных взаимоотношений в ситуациях, ранее считавшихся строго формальными.

Хотторнские эксперименты явились поворотным пунктом в развитии представлений о поведении человека в организации. В результате родилось новое научное направление, названное школой человеческих отношений, поскольку ее приверженцы считали взаимоотношения работников определяющим фактором производственной деятельности. Во главу своих исследований это направление ставит такие понятия, как «удовлетворенность работой» и «моральное воздействие», но в центре внимания остается индивид, а не организация или ее малая группа.

В отличие от «экономического человека», непосредственно реагирующего на денежные стимулы (концепция школы научного управления), школа человеческих отношений предложила свою концепцию «социального человека», подверженного межличностному влиянию в неформальной рабочей группе. Эта школа подчеркивала первостепенное значение учета эмоциональных, незапланированных, нерациональных элементов в организационном поведении. Представители школы человеческих отношений утверждали, что хронометраж трудовых операций отдельного

рабочего и его индивидуальное денежное стимулирование бесполезны в условиях существования трудовых групп. Более правильной, с их точки зрения, стратегией, которая могла привести к повышению производительности труда, должна была стать попытка удовлетворения потребностей рабочего. Лозунгом школы человеческих отношений было «нежное, ласковое и заботливое отношение» к рабочим как со стороны их непосредственного начальства, так и высшего руководства. В самом деле, исследователи, изучив характер непосредственного руководства рабочими, выяснили, что стиль руководства (например, проявление видимой заботы о своих подчиненных) связан с производительностью труда. Затем были разработаны специальные программы подготовки менеджеров, в которых основной упор делался на доктрину человеческих отношений как средство повышения производительности труда. Считается, что сегодня эти принципы применимы для организаций такого типа, где на низшем уровне работает большое число высококвалифицированных специалистов с высшим образованием – в школах, университетах, в исследовательских и проектных организациях.

Ч. Барнарда не удовлетворяло традиционное понимание организации. По его мнению, *наиболее существенной характеристикой организации были ее коммуникации*. Он уделил большое внимание анализу как формальной, так и неформальной стороны организации, отметив, что неформальные структуры необходимы для функционирования формальных структур. Так, например, именно неформальные группы определяют установки, нормы, правила поведения внутри формальной системы. Основными функциями неформальной структуры является обеспечение коммуникаций, сплоченности и защиты целостности личности.

По мнению Барнарда, основная функция управляющего состоит в том, чтобы наладить и поддерживать систему коммуникаций. Несмотря на то что во всех главах книги «Функции управляющего» подчеркивалось значение коммуникаций, концепция коммуникации Барнарда сводится преимущественно к ее использованию администрацией. Согласно Барнарду, коммуникация – это главным образом то, что передается источником (представителем руководства) получателю (подчиненному) (табл. 2.1).

Барнард сформулировал ряд принципов коммуникации в организациях:

- каналы коммуникации должны быть четко заданы схемой структуры организации;
- не следует допускать действий в «обход» формальных каналов;

- для каждого члена организации должны существовать формальные каналы коммуникации, каждый должен быть кому-то подотчетен и кому-то подчиняться.

Таким образом, школа человеческих отношений исходила из того, что люди не просто функционируют, а живут в организации, постоянно общаются друг с другом, обмениваются своими представлениями, ожиданиями, формируют общие интересы. Эта их жизнь гораздо шире производственных функций. В организации образуется неформальная группа, которая стихийно вырабатывает собственные нормы поведения. Для человека эта группа исключительно важна: в ней он удовлетворяет свои социальные потребности – в общении, уважении. Но придя в группу, человек попадает в зависимость от нее, вынужден подчиняться ее внутренним законам. И управление должно учитывать психологическую организацию группы, например, воздействовать на поведение ее членов через лидера, предоставлять возможность каждому получать требуемую им «дозу» уважения, больше заинтересовывать, чем принуждать, и т. д.

В 1960–70-е гг. начался процесс интеграции концепций школ научного управления и человеческих отношений. Это было результатом постепенного осознания того факта, что принципы первой школы в наибольшей степени подходят для одних типов организаций, в то время как другим типам организационной структуры соответствуют концепции второй школы. Сформировавшаяся в результате *школа социальных систем* отличается большей эклектичностью. Так, основатели этой школы утверждают, что их теоретический подход применим ко всем живым (к любым биологическим и социальным) системам, являясь, таким образом, общей теорией систем. Ее представители трактуют *организацию как систему взаимосвязанных элементов* и в качестве ключевого фактора достижения максимальной эффективности рассматривают *их согласованное функционирование*.

Эмпирическая база этой школы шире, чем у школ научного управления и человеческих отношений, которые изучали в основном фабрики. Представители системной школы, напротив, исследовали многие типы организаций: школы, армейские подразделения, больницы, тюрьмы, а также различные виды фирм.

В отличие от своих предшественниц, выросших в основном из практического опыта и эмпирических исследований, школа социальных систем имела теоретическую базу – *общую теорию систем*. Эта теория оказала огромное влияние на современную научную мысль, в особенности на общественные науки.

Теоретики этой школы рассматривают любую систему как совокупность взаимозависимых и взаимосвязанных частей. Существенным элементом любой системы являются коммуникации, связывающие части системы и способствующие их взаимозависимости.

Центральным моментом школы социальных систем является утверждение о том, что целое больше суммы составляющих его частей. Системный подход сменил атомистический (поэлементный). Основная посылка атомистического подхода состояла в том, что целое можно понять, разбив его на части и изучив каждую часть в отдельности. Предполагалось, что целое является просто суммой своих частей. Так упускались из виду сложные взаимосвязи между частями целого. Для теории систем, напротив, характерна именно «философия целостности».

Любая система представляет собой набор элементов, в той или иной степени структурированных и отделенных от внешней среды границей.

Школа социальных систем особенно большое внимание уделяет открытым системам, поскольку большинство организаций являются относительно открытыми. Что подразумевается под открытой и закрытой системами?

Закрытая система полностью изолирована от внешней среды, т. е. не обменивается с ней информацией и энергией.

Открытая система непрерывно обменивается информацией с внешней средой. Она получает информацию извне, перерабатывает ее и выдает конечный продукт опять во внешнюю среду.

Открытая система использует механизм обратной связи для того, чтобы придать определенную степень саморегулирования, обеспечить постоянную корректировку отклонений от состояния равновесия. Такой механизм помогает системе достичь и сохранять устойчивое равновесие, при котором некоторые ее параметры поддерживаются постоянными, несмотря на обмен информацией.

Считается, что большинство «живых» систем, в том числе человек, в отличие от «физических» систем являются открытыми, а не закрытыми. Несомненно, большинство коммуникационных систем, включая организации, являются относительно открытыми.

Открытость системы означает, что быстрые изменения внешней среды приводят к соответствующим быстрым изменениям в самой организации. В теории открытых систем организацию рассматривают как непрерывно изменяющуюся систему в отличие от подхода школы человеческих отношений, не допускавшего подобных изменений.

Итак, теоретики школы социальных систем рассматривают организацию как открытую систему, связанную входами и выходами с внешней

средой. До середины 1960-х гг. большинство ученых, занимавшихся проблемами организации, пытались найти факторы, объяснявшие поведение организации и ее членов, *внутри самой системы*. Их анализ не выходил обычно за рамки организации. Ее рассматривали как изолированное целое, уделяя мало внимания внешней среде и протекающим в ней процессам как возможному объяснению изменений внутри организации. В концепции открытых систем подчеркивается значимость внешней среды и предпринимаются попытки дать классификацию различных ее типов. Открытость системы, понятая как интенсивность обмена информацией с внешней средой, стала рассматриваться как важный параметр при исследовании организаций.

Так как организация получает информацию, вещество и энергию из внешней среды и после их переработки выдает результат вовне, то изменения во внешней среде непрерывно воздействуют на организацию, и она постоянно приспосабливается к этим изменениям. И наоборот, изменения внутри организации оказывают непрерывное воздействие на внешнюю среду. Школы научного управления и человеческих отношений часто рассматривали организацию как изолированный организм и искали объяснение организационному поведению внутри самой организации. Школа социальных систем принимает во внимание также и внешнюю среду организации.

Системный подход, как мы отметили, концентрирует внимание на взаимодействии и взаимозависимости подсистем каждой системы. *Подсистема* – множество тех элементов системы, которые более часто вступают в коммуникацию друг с другом, чем с другими частями системы. Каждая подсистема имеет определенные задачи и стремится внести свой вклад в достижение общей цели системы. Взаимозависимость подсистем определяется коммуникациями. *Роль коммуникации* состоит в том, чтобы вносить согласованность, обеспечивать слаженное функционирование всех частей организации (табл. 2.1).

Таким образом, теоретики школы социальных систем утверждают, что именно информационный поток связывает организацию в единое целое. Они считают информацию «клеем, скрепляющим организацию». Фактически системная школа признает переработку информации основной функцией всех организаций и полагает, что организационные системы по своей сущности являются *коммуникационными*. Следовательно, в глазах как исследователя, так и управляющего организация становится все более разнородной, многомерной, разноплановой. Очевидно, что организация представляет собой сложную систему взаимодействий между работника-

ми. Она состоит из ряда подсистем: формальной (административные правила, линии соподчинения, должностные позиции); социотехнической (технология, оборудование); социально-психологической (неформальные отношения, основанные на свободном выборе связей, общности интересов, симпатиях). Перед управлением стоит колоссальной сложности задача состыковать эти подсистемы воедино, совместить их между собой так, чтобы они взаимодополняли, а не противоречили друг другу. Но их неоднородность делает такую задачу предельно трудной. В итоге все последствия любого решения нельзя предсказать, управление спотыкается о непредвиденные ситуации, ему всегда сопутствует риск, то или иное отклонение от цели неизбежно. Продолжая эту линию дальше, социологи приходят к образу «естественной» организации, которая живет почти как биологическое существо. Такая организация способна к саморазвитию, она может самонастраиваться при воздействиях извне и изнутри.

Таблица 2.1

Сравнение концепций трех школ организационного поведения о роли коммуникации в организации²

Критерий	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Важность коммуникаций	Относительно невелика, в основном важны вертикальные потоки сообщений: от руководства к рядовым членам организации	Относительно важны, но ограничиваются в основном общением между людьми на одном организационном уровне. Некоторое внимание уделяется передаче информации управляющим о потребностях членов организации	Очень важны, коммуникация – связующий элемент всех частей организации
Цель коммуникаций	Передача приказов, распоряжений и информации о заданиях, обеспечение повиновения и координации в процессе их выполнения	Удовлетворение потребностей работников, обеспечение горизонтального взаимодействия работников в группах на одном организационном уровне и способствование вовлечению их в процесс принятия решений	Контроль и координация, доставка информации для принятия решений, обеспечение адаптации организации к изменениям внешней среды

² Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. – М., 1980. – С. 72.

Критерий	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Направление коммуникационных потоков	Вертикальное сверху вниз – от администрации к рядовым членам, для того чтобы заставить или убедить их следовать инструкциям руководства	Горизонтальное – между членами неформальных рабочих групп; вертикальное – между рабочими и администрацией, для того чтобы оценить потребности рабочих и обеспечить их участие в принятии решений	Все направления внутри систем, включая пересечение иерархических уровней сверху вниз и снизу вверх и пересечение границы, отделяющей организацию от внешней среды
Основные проблемы коммуникаций	Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархических уровней и слишком большим диапазоном контроля	Наличие слухов, передаваемых по неформальным каналам	Перегрузки, искажения и потери информации, а также информационная дисфункция в канале отрицательной обратной связи

Основные положения темы:

1. Школа научного управления не придавала коммуникации большого значения и сводила ее к передаче приказов и контролю за их исполнением по вертикальным формальным каналам.
2. По сравнению со школой научного управления представители школы человеческих отношений придавали коммуникации большее значение. Они считали, что коммуникация в организации состоит не только в передаче руководством информации рабочим, но и в выслушивании того, что рабочие говорят.
3. Школа человеческих отношений сосредоточивала внимание на неформальных коммуникациях между членами организации с равным статусом.
4. Школа социальных систем рассматривает организацию как открытую систему, в которой происходит взаимообмен информацией с внешней средой через ее границы.
5. Школа социальных систем считает переработку информации основной функцией всякой организации.

В процессе изучения данной темы проводится семинарское занятие 3, на котором обсуждаются современные теории коммуникативной природы ор-

ганизации (Ч. Реддинг, С. Дитц, К. Уэйк и др.), а также анализируется материал, необходимый для написания эссе о роли коммуникации в организации (список произведений для эссе находится в Практическом разделе).

Тема 3. ИНФОРМАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ

1. Движение информации в организациях. Понятие информационной дисфункции.
2. Способы преодоления информационной дисфункции.

Ключевые слова: движение информации в организации, горизонтальное направление, вертикальное направление, информационная дисфункция, организационная структура, искажение информации, потери информации, информационная перегрузка.

Цель: составить представление о причинах возникновения, сущности и проявлениях информационной дисфункции в различных организациях, а также способах борьбы с ними.

1. Коммуникационный поток в организации может двигаться в горизонтальном и вертикальном направлениях.

Горизонтальное направление. Когда взаимодействие происходит среди членов одной и той же группы или среди персонала одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. В одних случаях такая коммуникация является формальной и обязательной, в других – происходит спонтанно.

Горизонтальные потоки информации в организации имеют место чаще, чем вертикальные, потому что, во-первых, люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем с превосходящими по статусу. Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям. Содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер. Другая причина доминирования горизонтальных потоков состоит в том, что они чаще бывают неформальными, чем формальными. Неформальные же каналы более оперативны и доступны, поскольку не содержат механизмов проверки сообщений, что, однако, увеличивает вероятность искажения информации. Организационная структура, как правило, препятствует горизонтальным потокам информации между сотрудниками различных подразделений. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до об-

щего начальника, а затем направляются вниз (почему и возникает необходимость в «мостике Файоля»).

Вертикальное направление подразделяется на нисходящее и восходящее.

Нисходящее направление. Коммуникационный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому, уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах и т. п. Потоки сообщений сверху вниз имеют место в организациях чаще, чем снизу вверх. Информация в организации подобно воде стремится течь вниз.

Восходящее направление. Восходящая информация в организациях движется от более низкого к более высокому уровню. Используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью проинформировать о результатах работы и текущих проблемах. Служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить сложившееся положение дел. Также восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, при подготовке отчетов).

Эффективность коммуникационных каналов организации, как формальных, так и неформальных, определяется тем, как быстро доходит управленческая информация до адресата и насколько она сохраняет свою адекватность, пройдя по этим каналам. Любые отклонения от этих параметров – скорости и адекватности – называются *информационной дисфункцией*.

Если дисфункция – это нарушение, расстройство функций какого-либо органа или системы, причем преимущественно качественного характера, то информационную дисфункцию можно определить как нарушение функций коммуникационных каналов организации. К числу таких расстройств сами сотрудники организаций относят прежде всего *дефицит информации*. Чтобы преодолеть такую дисфункцию, нужно разблокировать коммуникационные каналы, увеличив тем самым объемы передаваемой информации. В организациях появился лозунг: «Больше коммуникации!».

Однако исследователи в качестве основного проявления информационной дисфункции рассматривают не дефицит, а, напротив, *производство значительного количества избыточной информации*. Как показывают проведенные исследования, руководители различных рангов страдают не от нехватки необходимой информации, а от избытка ненужной, вызыва-

ющей информационную перегрузку. Среди используемых показателей значительная часть (в среднем 35 %) дублируется в различных формах и сводках, причем более всего неиспользуемых показателей (46 % всей информации) приходится на высшие уровни управления.

Если главная проблема – это информационная перегрузка, то для ее решения объемы информации надо не увеличивать, а сокращать. Всем, кто страдал от информационной перегрузки, известен тот факт, что, когда объем информации превосходит определенную величину – так называемую точку перенасыщения, наши способности перерабатывать информацию существенно снижаются. Мы оставляем надежду справиться с перегрузкой и прекращаем наши усилия. Чем больше мы переходим за эту точку, тем меньше информации мы используем.

То же касается и такого проявления информационной дисфункции, как *потери информации*. Казалось бы, для устранения потерь нужно продублировать информацию, например, увеличив число каналов либо форм подачи сообщений. На самом деле необходимого эффекта можно достичь, сократив объемы передаваемой информации и тем самым разгрузив того члена организации, который выполняет коммуникационную роль «сторожа» (редактора в средствах массовой информации, секретаря у руководителя и др.).

Таким образом, информационная дисфункция заключается в искажении и потере информации, а также в производстве значительного количества избыточной информации, причем последнее – наиболее распространенное сегодня проявление информационной дисфункции. Что касается *механизма возникновения этого явления*, то оно обусловлено причинами, связанными как с коммуникационными каналами организации, так и со спецификой передаваемых сообщений.

К причинам первой группы правомерно отнести наличие характерного для большинства организаций значительного количества уровней управления, а также склонность вертикального канала, передающего информацию снизу вверх, исказить ее в определенном направлении. *К причинам второй группы* относится прежде всего специфика восприятия и передачи устной и письменной информации высокой степени сложности, характерной для современной организации. В более общем смысле основная причина возникновения информационной дисфункции в организационной коммуникации сформулирована еще в 50-е гг. XX в. в основной теореме Шеннона, которая утверждает, что если поток информации превышает пропускную способность каналов связи некоторой системы с внешней средой, то в этой системе нельзя избежать накопления оши-

бок, искажения информации и, следовательно, неэффективных управленческих решений.

Возможно ли преодоление информационной дисфункции? Положительный ответ на этот вопрос дает теория управления, утверждающая, что должен существовать определенный оптимум информации, необходимый для управления системами разной сложности. Об этом гласит сформулированный американским ученым У. Р. Эшби *закон необходимого разнообразия*: разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает необходимым разнообразием. Отсюда следует: чтобы управлять, нужно располагать необходимым разнообразием (структурой) информации. «Только разнообразие может уничтожить разнообразие», – пишет Эшби. Иными словами, системой со сложной структурой нельзя эффективно управлять, располагая простой информацией. Так как современная организация безусловно является сложной системой, то и управление ею предполагает использование сложной как по содержанию, так и по форме организации информации.

2. Основные способы преодоления информационной дисфункции.

Действие самой организационной структуры. Широко бытует мнение, будто бы для эффективного функционирования организации информация должна течь свободно и без всяких ограничений вверх, вниз и по диагонали. Но раз вступает в силу иерархия любого вида, обмен информацией уже не свободен, а ограничен, сформирован и контролируем. Поэтому одна из наиболее важных функций организационной структуры – ограничение потоков информации и тем самым снижение информационной перегрузки.

Неограниченные потоки сообщений могут породить больше проблем, чем их можно решить. Организационная структура должна способствовать сжатию информации, иначе высшие руководители организации потонут в море бумаг. Предположим, например, что каждый работник на нижней ступени семиуровневой иерархии вырабатывает единицу информации. Если среднее число подчиненных у одного начальника равно четырем, то в единицу времени внизу вырабатывается 4096 единиц информации. На каждом из шести вышестоящих уровней обычно отсеивается половина данных, так что до руководителя организации доходит обычно только 1,6 %, а 98,4 % информации устраняется.

Работник, испытывающий информационную перегрузку, не только сам неэффективен, но и служит причиной неэффективности других. Перегруженный сотрудник склонен пренебрегать обязанностями в отношении других членов группы и, таким образом, увеличивать их ошибки.

Кроме того, на практике одним из следствий информационной перегрузки работника в организации является информационная перегрузка других. Так как объем информации превышает тот, который может переработать индивид, он может не отправить наверх часть информации, относящейся к проблеме, или продублировать ранее направленную. Это, в свою очередь, повлечет за собой поиск нужной информации и, значит, вызовет еще большую информационную перегрузку.

Выпрямление связей, т. е. устранение посредников в потоках информации. Оно достигается несколькими способами: уменьшением уровней управления; устранением чувства социальной дистанции между руководством и сотрудниками; непосредственным инспектированием высшими руководителями состояния дел на производственном уровне.

Так, добавляя всего лишь один *уровень управления*, высшее руководство в процессе коммуникации отодвигает исполнителей на огромное расстояние. Эффективно управляемые организации имеют достаточно простую систему контроля, небольшой штат сотрудников и минимально допустимое количество звеньев управления.

Католическая церковь – одна из крупнейших организаций в мире – имеет всего лишь пять уровней управления: от приходского священника до Папы Римского. Многие наши предприятия имеют более семи звеньев управления: от генерального директора до исполнителя.

Решающим средством улучшения взаимопонимания в любом трудовом коллективе служат *уменьшение, а еще лучше устранение чувства дистанции между руководителями и сотрудниками*, активизация общения менеджеров и остального персонала. Недостаток взаимодействия, удаленность друг от друга в прямом и переносном смысле вызывают недоверие и взаимное непонимание. Например, замечено, что эффективность личного общения падает до 10 %, если людей разделяет расстояние всего в 12 метров.

Проблеме эффективной коммуникации между высшим руководством и остальным персоналом сегодня уделяется должное внимание во всех преуспевающих организациях: так, в этих целях компания Microsoft, мировой лидер в разработке программных продуктов, создала и успешно использует внутри организации систему электронной почты, по которой любой из сотрудников может напрямую обратиться к главе корпорации Билу Гейтсу.

Средствами уменьшения дистанции являются общие столовые, единые автостоянки, отказ от персональных лифтов и пр.

Проблема искажения информации вертикальным каналом, передающим информацию снизу вверх. Информация, идущая вверх, часто приукрашивается. Начальник, как правило, получает снизу сообщения о том, что хорошего хотели бы передать ему его подчиненные. Для идущего вверх потока сообщений не характерны добровольность и полнота освещения истинного положения дел. Работники, как правило, посылают руководителям «подслащенные» сообщения. Система коммуникации склонна искажать информацию в направлении, увеличивающем вероятность получения вознаграждения и уменьшающем вероятность получения наказания.

Чем крупнее организация и чем больше в ней уровней управления, тем труднее происходит передача точных сообщений по каналам обратной связи. По мере того как организация становится больше и сложнее, руководители все меньше и меньше получают информацию, отражающую истинное положение вещей, и все больше и больше – существенно «переработанные» данные. Прежде чем достичь высшего руководства, первичные данные о том, что действительно происходило на местах, были «просеяны», сжаты, скомпилированы, обобщены и «подсахарены» в пользу подчиненных. Высшее руководство поэтому получает лишь «профильтрованные» сведения. Отражаемая ими картина может иногда опасно не соответствовать реальности.

Таким образом, центральной проблемой всякой крупной организации является получение адекватной и точной информации по каналам обратной связи с производственного уровня.

Если обратная связь с нижних уровней столь важна для проведения изменений в организации, то как можно способствовать ее развитию? Прежде всего она должна поощряться, а не наказываться. Должны быть обеспечены специальные каналы такой обратной связи (типа ящиков для предложений, вносимых работниками). Кроме того, современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время; совместные деловые завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней; совместные поездки на экскурсии, пикники и т. д.

Но наиболее эффективное средство – это непосредственное инспектирование высшими руководителями состояния дел на производственном уровне. Высшие администраторы должны регулярно лично знакомиться с реальной действительностью.

Учет специфики передачи сложной устной и письменной информации. Оказывается, руководитель, пытающийся сообщить своему заместителю некую важную, но сложную информацию, может рассчитывать лишь на 60 % ее понимания. В свою очередь заместитель сможет донести до своего помощника также только 60 % информации, и так далее вниз по командной цепочке. Таким образом, при наличии в организации пяти уровней руководства младший управляющий может понять лишь 13 % первоначального сообщения. Это относится к устным сообщениям, однако для информации, представленной в письменном виде, результаты могут быть еще хуже. Понимание письменного сообщения может составлять всего лишь 15 % для каждого уровня.

Один из наиболее действенных способов преодоления такого рода информационной дисфункции – *активное слушание*. Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать.

По данным зарубежных авторов, существуют различия в скорости устной речи и умственной деятельности. Говорят со скоростью примерно 125 слов в минуту, а могут воспринять до 400 слов в минуту. Это создает определенные трудности слушания, поскольку трудно удержаться от того, чтобы не занять «свободное пространство» в сознании во время слушания чем-то еще. Это могут быть мысли о чем-то постороннем, или обдумывание ответа на услышанное, или автоматическая реплика, мешающая собеседнику, меняющая ход его мыслей, вызывающая защиту или раздражение.

В качестве эффективных можно считать следующие виды рефлексивных ответов при слушании, которые помогут повысить взаимопонимание:

- уточнение (обращение к говорящему за уточнением, например: «Не повторите ли вы еще раз?», «Объясните, пожалуйста, понятнее»);
- перефразирование (формулировка той же мысли иначе, например: «Если я вас правильно понял...», «Другими словами, вы считаете...»);
- отражение чувств («Если я правильно понял, вас особенно волнует...»);
- резюмирование (обобщение основных идей и чувств говорящего).

Основные положения темы:

1. Горизонтальные потоки сообщений в организации интенсивнее вертикальных.
2. Потоки сообщений в организации сверху вниз интенсивнее, чем снизу вверх.
3. Потоки сообщений в организации снизу вверх чаще содержат позитивную информацию о результатах работы, нежели негативную.

4. Распространенное заблуждение относительно природы проблем коммуникации в организации состоит в том, что основную проблему видят в ограниченности потоков сообщений, а не в блокировке коммуникационных каналов.
5. Одна из важнейших функций организационной структуры – ограничение потоков сообщений и тем самым снижение перегрузки руководителей излишней информацией.
6. Решение проблем информационной перегрузки в организации путем ограничения потоков сообщений может породить новые проблемы, состоящие в искажении и потере информации.
7. Проблема информационной дисфункции во внутриорганизационной коммуникации по своей сути является комплексной и многоаспектной и требует к себе постоянного внимания.

В процессе изучения данной темы проводятся семинарские занятия 4–6, на которых анализируются различные способы борьбы с информационной дисфункцией, наиболее подходящие для разных типов организаций, а также отрабатываются навыки активного слушания и эффективной коммуникации в ситуации организационных конфликтов.

Тема 4. ВЗАИМОВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И ПОВЕДЕНИЯ ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЦЕССЕ КОММУНИКАЦИИ

1. Специфика формальной и неформальной коммуникаций в организации, их взаимосвязь.
2. Формальные средства внутриорганизационной коммуникации.
3. Неформальная коммуникация в организации. Способы борьбы со слухами.

Ключевые слова: формальная и неформальная коммуникация в организации, формальные средства внутриорганизационной коммуникации, слухи в организационной коммуникации, неформальные коммуникационные роли членов организации («сторож», «космополит», «связной», «мостик», «лидер мнения»).

Цель: обеспечить студентов знаниями об основных подсистемах, каналах, формах, инструментах внутриорганизационной коммуникации, о взаимодействии формальной и неформальной коммуникации в организации.

1. Значительная часть научных исследований, касающихся связи организационной структуры и коммуникативного поведения, содержит

положение о том, что организационная структура определяет поведение членов организации в процессе коммуникации. Типичный пример тому – сборочный конвейер, который сужает и жестко канализирует взаимоотношения людей в рабочее время. В соответствии с требованиями конвейера каждый из работников имеет возможность связи только со следующим за ним коллегой или предыдущим, а иногда со стоящим на противоположной стороне. Показательно, что в этих условиях у рабочих наблюдается повышенная тяга к общению со свободно передвигающимся мастером, который становится, таким образом, центром социальной жизни на данном участке. В то же время монотонность труда и бедность общения, характерные для работы на конвейере, вызывают усиление неформальной активности вне работы (при заторах, на перерывах, за воротами завода).

Однако имеются также исследования и практические подтверждения обратного явления: коммуникации влияют на организационную структуру. В данной теме мы как раз и остановимся на проблеме взаимовлияния организационной структуры и поведения членов организации в процессе коммуникации.

Существуют *два основных подхода к определению формальной и неформальной коммуникации в организации*. В первом примат отдается каналу, и тогда речь идет о формальных (собрание, совещание, корпоративная газета, внутренняя рассылка и т. д.) и неформальных (слухи, общение в перерывах, во время приема пищи и т. д.) коммуникационных каналах передачи информации. Второй подход акцентирует *содержание и форму сообщения* вне зависимости от канала, по которому данное сообщение было получено. В соответствии с этим подходом формальная коммуникация служит для передачи сообщений, признанных в организации в качестве официальных. Эти сообщения носят чаще всего (но не всегда!) письменную форму и передаются по вертикальным каналам. Сюда относятся приказы, распоряжения, служебные и должностные инструкции, отчеты и др. Однако формальная коммуникация может существовать и в устной форме и использовать горизонтальный канал – это, например, собрания и совещания. Неформальная коммуникация возникает в организации спонтанно, не контролируется руководителями и во многом порождается индивидуальными интересами. К неформальной коммуникации исследователи относят слухи, неформальные коммуникационные роли членов организации («связной», «сторож», «космополит» и др.), а также мифы, стереотипы, сплетни, функционирующие в информационном поле организации (от слухов сплетни отличаются прежде всего нацеленностью на передачу ин-

формации о личных делах сотрудников, а не об общеорганизационных проблемах).

Таким образом, мы видим, что эти подходы не противоречат друг другу, а подчеркивают различные составляющие формальной и неформальной коммуникационных систем.

В организации формальные и неформальные каналы коммуникации *взаимозаменяемы и дополняют друг друга*. Чем более обязательны и чем строже контролируются формальные каналы, тем интенсивней развиваются каналы неформальные, тем интенсивней циркулирующие в них потоки информации.

Практика организационного управления свидетельствует об определенном разрыве между формальными (официальными) и неформальными (неофициальными) каналами коммуникации. Это связано с двумя особенностями³.

Во-первых, формальные каналы носят в основном отраслевой, специализированный характер, из всего объема информации избирают узкопрофильную. В условиях же, когда различные виды организационной деятельности становятся все более комплексными, узкоотраслевой способ сбора и обработки информации становится неэффективным. В межведомственные разрывы проваливается дефицитная информация, которая считается «ничейной» и потому не учитывается. Во-вторых, структура формальной коммуникации имеет тенденцию устаревать, отставая от новых требований, игнорируя новые социальные связи, новые потоки информации. Наблюдается правило: новая информация сначала циркулирует в неформальных каналах коммуникации и только затем, с опозданием, уже изрядно «процеженная», попадает в официальные каналы, где готовятся управленческие решения.

Взаимосвязь организационной структуры и коммуникационного поведения подтверждается существованием индивидов, выполняющих определенные роли в неформальной коммуникации в рамках формальной структуры: «связной», «сторож», «лидер мнения», «космополит». «Связной» – это индивид, связующий на межличностной основе две или большее число групп в организации и не принадлежащий ни к одной из них. «Связной» размещается на пересечении информационных потоков в организации и осуществляет взаимодействие между ее подразделениями A1 и A2 (рис. 4.1).

³ Ильин В. В. Философия политики. – М., 1994. – С. 262.

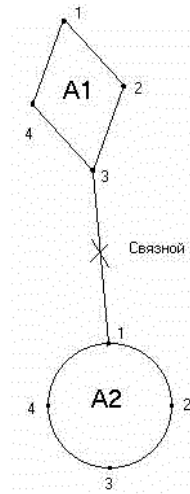


Рис. 4.1

«Связных» называют цементом, скрепляющим структурные «кирпичи» системы: при удалении «связных» система начинает разваливаться на изолированные подгруппы. С утратой «связного» разрушается единство системы, поэтому его роль является принципиально важной.

Если лицо, выполняющее роль «связного», является слабым звеном, организация испытывает большие затруднения. По-видимому, роли «связных» должны быть введены в организации формальным образом, если они не возникают спонтанно.

«Мостик» является разновидностью «связного»: он также связывает две или более групп в системе, но принадлежит одной из связываемых групп.

Другим видом специальной коммуникационной роли в организации является «сторож» – индивид, расположенный в структуре коммуникации так, что он регулирует потоки сообщений, идущие по данному каналу (рис. 4.2).

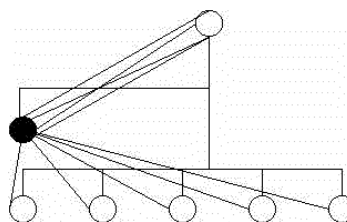


Рис. 4.2. «Сторож» (помечен черным кружком)

Одна из функций «сторожа» состоит в уменьшении информационных перегрузок. «Сторож» фильтрует потоки сообщений, отсеивает мало-важные сообщения и передает более важные.

Любопытно, что сам термин «сторож» был предложен на основе исследования поведения домашних хозяек, регулирующих расход продуктов в семьях. Таким образом, первые «сторожа» действовали в неформальных коммуникационных структурах. В организации первые исследования функции «сторожа» были проведены в системе средств массовой информации – изучались редакторы газет, работавшие с телетайпной ленты.

«Лидер мнения» – это лицо, способное оказывать достаточно заметное неформальное влияние на установки или поведение других индивидов в желаемом направлении (рис. 4.3).

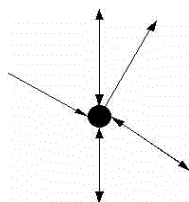


Рис. 4.3. «Лидер мнения» (помечен черным кружком)

Понятие «лидер мнения» введено П. Лазарсфельдом как элемент коммуникационной модели, в которой предполагалось, что потоки сообщений движутся от источника по каналам средств массовой информации к «лидерам мнений», а затем и ко всем остальным.

«Лидеры мнений» имеют большой доступ к внешним источникам информации, и их основная функция состоит в том, чтобы обеспечить контакты группы с релевантной частью ее внешней среды. Для «лидеров мнений» характерно более частое обращение к внешним компетентным источникам информации; доступность для последователей; большая приверженность ценностям возглавляемых ими групп.

Хотя мы часто называем организации относительно открытыми или относительно закрытыми, следует учитывать, что наличие или отсутствие этого свойства в реальных условиях зависит и от присутствия в системе людей, выполняющих определенную коммуникационную функцию. Людей, придающих организации открытость, называют «космополитами» (рис. 4.4).

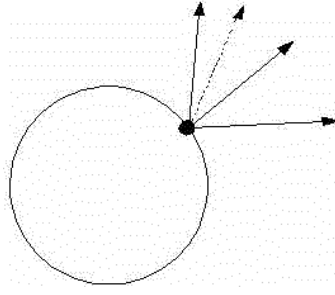


Рис. 4.4. «Космополит» (помечен черным кружком)

В большинстве организаций «космополиты» сосредоточиваются на самом верху или, напротив, внизу организационной иерархии. Например, высшие руководители много путешествуют, а также используют иные типы контактов с внешними организациями (совещания, конференции и т. п.). Они объективно занимают положение, необходимое для получения новых идей из источников, внешних по отношению к их организации. Однако большая часть таких контактов с внешней средой осуществляется лишь на высоком уровне, без получения информации о тонкостях ситуации.

Напротив, люди, размещающиеся внизу организационной иерархии, тоже часто являются «космополитами». Например, работники низших уровней непосредственно имеют дело с потребителями и заказчиками, поступающими материалами и энергией, с производственной информацией. Если эти работники могут передавать свои сведения о внешних условиях высшим руководителям по вертикальным каналам коммуникации, то эти сведения будут приводить к необходимым организационным изменениям.

2. Рассмотрим более подробно формальные средства внутриорганизационной коммуникации.

Собрания и совещания представляют собой способ коллективного обмена информацией, заканчивающийся принятием конкретных решений. Они различаются⁴:

- кругом участников (на совещаниях присутствуют специалисты, ответственные или заинтересованные лица, а на собраниях – весь персонал);
- характером обсуждаемых проблем (на совещаниях рассматриваются текущие конкретные вопросы, а на собраниях – более общие, накопившиеся за определенный период времени);
- целью (совещания имеют оперативный характер и призваны вносить коррективы в совершенствование текущей деятельности; на

⁴ Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. – М., 1998. – С. 330–333.

собраниях прежде всего подводятся итоги и определяются планы на будущее).

По целям выделяют следующие типы совещаний: ознакомительное (выдача заданий, повышение квалификации); информационное (обобщение сведений, изучение точек зрения); разъяснительное (убеждение сотрудников в чем-то); проблемное (коллективный поиск решения вопроса); инструктивное (доведение до сведения необходимой информации и объяснение способа действий); оперативное (получение текущих сведений о состоянии дел и преодоление узких мест); координационное (обеспечение взаимодействия подразделений).

Собрания и совещания необходимы, если нужно:

- сделать важное сообщение, которое может породить вопросы, требующие обсуждения;
- добиться согласованного решения принципиальной проблемы; получить одобрение тех или иных действий;
- проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения предстоящей работы;
- публично разоблачить или опровергнуть какую-то ложную информацию (слух).

К любому серьезному собранию или совещанию нужно тщательно готовиться за несколько недель: проанализировать необходимую информацию, составить повестку дня и список участников, найти удобное помещение. Если это не сделано, мероприятие проводить нельзя. Повестка дня заранее доводится до всех участников, а при необходимости с ними согласовывается, уточняется, корректируется и в окончательном варианте раздается им перед началом.

Круг участников совещания стараются сделать максимально узким. Приглашаются только те люди, без которых вообще нельзя обойтись: непосредственно затрагиваемые принимаемыми решениями, конкретные их исполнители, специалисты в соответствующей области, а также лица, имеющие опыт действия в ситуации, аналогичной обсуждаемой.

Если кандидатов набирается слишком много, целесообразно пригласить представителей.

В начале совещания необходимо ознакомить собравшихся с его целями, предметом, основными вопросами, предложить порядок проведения, оговорить условия работы. При проведении необходимо строго придерживаться регламента, который должен быть известен заранее, и сообщать об имеющемся резерве времени. Мероприятие должно начинаться в точно

назначенный срок, без ожидания опаздывающих, и, если не случится непредвиденных событий, закончиться в предусмотренное время.

Оптимальная длительность оперативного совещания 20–40 минут (его целесообразно проводить 2–3 раза в неделю); проблемного совещания с насыщенной повесткой – 1,5–2 часа, а обсуждение сложного вопроса в его рамках – 40–45 минут. Ограничение продолжительности обусловлено тем, что уже через 30–40 минут работы у его участников начинает ослабевать внимание; через 70–80 минут появляется физическая усталость; через 80–90 минут развивается «отрицательная активность» – начинаются разговоры и занятие посторонними делами; через два часа непрерывной работы люди готовы на все, чтобы побыстрее разойтись. В то же время через 30–40 минут отвлечения внимание вновь автоматически включается.

Успех такого рода мероприятий во многом зависит от их руководителя. На собраниях руководитель не обязательно должен быть представителем администрации, но должен пользоваться уважением и авторитетом у собравшихся и лично знать многих людей со всеми их достоинствами и недостатками.

Обязанности руководителя собрания:

1. Психологическая разгрузка участников, включение их в активную работу. Это достигается созданием доброжелательной обстановки, установлением неформальных отношений. Такая обстановка во многом обеспечивается тем, что желающим дают возможность свободно высказывать свое мнение, комментировать различные точки зрения и идеи, спокойно обдумывать ситуацию, менять свою точку зрения с появлением новой информации.
2. Решение организационных проблем: следование регламенту, обеспечение порядка и дисциплины (не следует допускать хождения, разговоров), ведение протокола.
3. Управление процессом обсуждения проблемы и активизация аудитории. Для этого руководитель слушает выступающих, наблюдает за ними, фиксирует узловые моменты, поддерживает новые идеи, гасит конфликты, напоминает о регламенте, пресекает критиканство, монополизацию права на истину, пустопорожние дебаты, ведет борьбу с единомыслием. Здесь главная задача – поддерживать рабочий настрой и равновесие, резюмировать выступления, занимая нейтральную позицию.

Внутренние газеты, или листки новостей, – одно из печатных средств формальной коммуникации, используемое в организации. Небольшой ли-

сток – достаточно доступное и дешевое средство коммуникации. Он может распечатываться на принтере и размножаться с помощью ксерокса, а может издаваться полиграфическим способом.

Листки могут быть тематическими, выпуск по конкретной тематике (например, «новости рынка», «новые проекты», «персонал») может окрашиваться в свой цвет. Распространение листов по подписке позволяет выявить заинтересованность сотрудников в информации, содержащейся в листках. Они могут распространяться также по принципу «прочитал – передай другому» или адресно руководителям подразделений. Кроме того, они могут выкладываться в нескольких местах в специальных лотках открытого доступа – на первом этаже у лифтов, у переходов в другие корпуса, где сотрудники могут их свободно разбирать.

Листок новостей должен выходить регулярно, в установленные сроки и в заданном объеме. Персонал должен ждать его с нетерпением.

Листок должен служить важным средством для объяснения руководством философии и политики организации. Важно, чтобы он также обеспечивал двухстороннюю коммуникацию, выражая не только позиции руководства, но и мнения рядовых сотрудников.

Редактору такого листка приходится решать ряд проблем. Отбор материала должен фокусироваться на организационных стратегиях и управленческих целях. Необходимо освещать организационные изменения и показывать их причины. Статьи должны отражать события во всех филиалах и отделениях организации, так же как показывать различные типы людей, работающих в организации.

При отборе фотографий следует учитывать, что внутреннему изданию трудно конкурировать с яркими газетами и журналами, выполненными высокотехнологичными методами. Фотографии для листка скорее должны быть интересными по замыслу и композиции.

Листок может выходить с периодичностью от одного до восьми раз в месяц. Выдержка сроков выхода листка позволяет сохранить уважение к изданию.

Справочник сотрудника (Employee Handbook) представляет собой брошюру, содержащую основную информацию об организации, в которой работает сотрудник. Такие справочники начали появляться в США еще в предвоенный период, а сегодня являются неотъемлемым атрибутом коммуникационного процесса большинства современных организаций. Справочники сотрудника преследуют три основные цели:

- изложить базисные ценности и философию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели;

- объяснить сотрудникам, что руководство организации ожидает от них и какие обязательства оно берет на себя;
- предоставить справочную информацию, облегчающую сотрудникам профессиональную и социальную жизнь в организации.

Ежегодные отчеты для занятых. Естественно, что многие сотрудники интересуются результатами работы организации и тем, что делает руководство для ее будущего. Ежегодный отчет несет информационную функцию, отражая деятельность и значительные события организации в течение года. При этом он должен носить и мотивационную функцию, неявно обращаясь к чувству корпоративной причастности, гордости и патриотизма сотрудников.

Типичный отчет включает:

1. Обращение высшего руководителя к штату организации. В этом обращении рассматриваются результаты работы за год и содержится благодарность сотрудникам за их помощь в достижении результатов.
2. Описание организации – графическое объяснение того, что организация представляет собой и где расположены ее отделения и филиалы.
3. Организационная политика – обсуждение текущих задач, по поводу которых руководство обеспокоено и в решении которых оно ищет поддержку персонала.
4. Отчет об использовании фондов. Часто к нему прикладывается график, описывающий, как организация использовала каждый доллар, который она привлекла.
5. Финансовое положение организации с описанием активов, задолженностей и собственности акционеров в динамике.
6. Освещение социальной ответственности – обсуждение роли организации в решении актуальных социальных проблем с показом финансовой поддержки и участия сотрудников в течение года.
7. Освещение финансовых аспектов оплаты персонала – общее описание, нередко в графической форме, зарплат, пособий, льгот и других выплат.
8. Материалы, акцентирующие человеческий аспект, показывающий значимость людей для организации. Это могут быть достаточно глубокие характеристики конкретных работников, комментарии специалистов об их деятельности, а также зарисовки, эссе о людях.

Управленческие публикации. Менеджеры обязаны знать достаточно подробно, что происходит в организации, поскольку они должны постоянно обеспечивать взаимодействие ее отдельных компонентов. Систематиче-

ские публикации для менеджеров – один из путей обеспечения такого взаимодействия. Многие организации выпускают специальные бюллетени для менеджеров с информацией о персональных изменениях, перемещениях офиса, новых телефонных номерах и пересмотренной политике организации. По мере появления чрезвычайных новостей выпускаются специальные бюллетени.

Существуют и более формальные публикации, например журналы для менеджеров. Так, организация может идентифицировать свою корпоративную миссию для всех сотрудников через листок новостей и при этом раскрыть конкретные цели прибыльности на уровне цифр только в журнале для управленцев.

Поскольку менеджеры персонально заинтересованы в деятельности организации, управленческие публикации имеют успех и должны использоваться для создания и поддержки корпоративного духа.

3. Теперь познакомимся более подробно с *неформальной организационной коммуникацией, в частности со слухами*.

Широко распространено мнение, что неформальный обмен информацией в основном не касается организационных проблем. В действительности это не так: по исследованиям американских ученых, около 90 % неформального информационного обмена касается организационных вопросов. Поэтому понимание руководством механизма неформальной коммуникации и умение использовать его – важные условия эффективного управления организацией.

Характеристики неформальной коммуникации:

- более высокая скорость распространения информации, чем в формальной коммуникации;
- более высокий риск ее искажения.

Оба свойства неформальной коммуникации обусловлены тем, что в данной коммуникационной системе либо полностью отсутствуют, либо присутствуют в минимальном количестве механизмы верификации (проверки) информации.

Один из наиболее ярких примеров неформальной внутриорганизационной коммуникации – *слухи*.

Пожалуй, не существует ни одной организации, которая так или иначе не сталкивалась бы с проблемой слухов. Сотрудники верят слухам и не верят официальной информации; сотрудники не могут спокойно работать, потому что кто-то постоянно распускает зловещие слухи о скором закрытии предприятия; официальная информация, доходя до низших уровней управления, существенно искажается и обрастает массой недостоверных

и противоречащих друг другу подробностей... В такой ситуации у менеджеров возникает желание истребить все существующие в организации слухи, а для этого существенно ограничить, а еще лучше полностью запретить любую неформальную коммуникацию между сотрудниками, например, в курилке, в лифте, посредством электронной почты и т. д. Понятно, что такие действия были бы не только крайне непопулярны, но и просто неэффективны. Как бороться со слухами цивилизованно и результативно?

Прежде всего понятие «слухи» можно трактовать двояко: во-первых, как сообщение, во-вторых, как разновидность коммуникации. *Слухи как сообщение* – сведения, достоверность которых не установлена. Таким образом, слухи не обязательно являются ложными, они могут в дальнейшем как опровергаться, так и подтверждаться, т. е. слухи могут быть как истинными, так и ложными. *Слухи как коммуникация* – разновидность неформальной коммуникации, с помощью которой люди, находясь в неоднозначной ситуации, объединяются для создания разумной ее интерпретации, сообщая используя при этом свои интеллектуальные возможности.

Данное определение означает, что, во-первых, слухи являются разновидностью неформальной коммуникации со свойственными ей особенностями. Во-вторых, вследствие взаимосвязи и взаимодополнительности формальной и неформальной коммуникации запретить или искоренить слухи в принципе невозможно, и сама постановка такой цели абсурдна. В любой организации были, есть и будут функционировать слухи, и это нормальная внутриорганизационная практика. Проблема должна быть поставлена иначе: как держать под контролем уровень, интенсивность, наконец, просто количество слухов.

Следующий момент, важный для любого внутриорганизационного менеджера: ярко выраженная функциональность слухов. Существуют две основные причины возникновения слухов, и они должны присутствовать обе, чтобы слухи начали свое формирование и распространение. Первая причина: наличие у сотрудника субъективного ощущения нехватки информации по какой-либо проблеме, вторая: значимость данной темы для сотрудника. Именно эти два свойства слухов лежат в основе закона Олпорта (закона, сформулированного американским исследователем Гордоном Олпортом еще в 60-е гг. XX в.) – «слух есть функция важности события, помноженная на его двусмысленность». Вообще функциональный подход к слухам сегодня разделяется абсолютным большинством как зарубежных, так и отечественных исследователей: слух – публичная коммуникация, отражающая частные гипотезы о функционировании мира

(в нашем случае – организации), с помощью которых их носители пытаются придать определенность неопределенным ситуациям. На практике это означает, что слухи не возникают на пустом месте; сотрудники не продуцируют слухи от «нечего делать», возникновение любого слуха имеет под собой причину. А вот причина может быть как объективная – реальное молчание формальных каналов по какой-либо важной для персонала проблеме, так и субъективная – субъективное ощущение одним или несколькими сотрудниками недостатка информации по этой проблеме. Зачастую важные организационные решения оседают на уровне среднего менеджерского звена и не доходят до рядовых сотрудников либо потому, что руководство не считает нужным их информировать, либо по причине неотлаженности каналов и средств такой коммуникации. Результат один – слухи, слухи, слухи... Чтобы управлять слухами, необходимо помнить следующее правило: зона «говорения» слухов равна зоне «молчания» формальной коммуникации. Раз молчат формальные каналы, естественно, генерируются слухи. Любой слух – недоработка формальной коммуникации.

Исследователи выделяют еще одну переменную, влияющую на интерес к слухам: уровень тревожности индивида. Считается, что более тревожные люди чаще обсуждают и передают слухи. Выходит, что сегодня этот уровень весьма значителен у большинства населения. Это связано с переходным периодом, который переживает наше общество, кроме того, к работе абсолютное большинство людей относится достаточно серьезно. Все это, несомненно, повышает интенсивность слухов. В более благоприятные и стабильные исторические периоды она снижается. Гендерный подход к уровню тревожности позволяет сделать неоднозначные выводы: с одной стороны, психологи настаивают на том, что у женщин уровень тревожности в среднем несколько выше, чем у мужчин, а с другой – работа, профессиональная деятельность – это то, к чему мужчины относятся чрезвычайно серьезно и где их уровень тревожности максимален. Поэтому применительно к организационным проблемам более корректно говорить не о разнице в уровне тревожности полов, а о разнице в уровне тревожности отдельных сотрудников, независимо от их пола, т. е. об индивидуальных особенностях членов организации.

Наиболее спорный момент в теории организационного управления, касающийся слухов, – подтверждение или опровержение их самотранслируемости. Еще недавно считалось аксиомой представление о том, что слух обязательно подвергается дальнейшей циркуляции, т. е. слушающий затем становится говорящим и передает этот слух дальше, что означает вступление в силу правила «испорченного телефона». В соответ-

ствии с ним слухи объявлялись принципиально неточной информацией с высоким риском искажения. Однако последние исследования рисуют другую картину: около 75 % информации, передаваемой посредством слухов, доходит до получателя в неискаженном виде. Это связано с тем, что, вопреки сложившемуся мнению, информация передается не по цепочке: сотрудник А – сотруднику Б; сотрудник Б – сотруднику В; сотрудник В – сотруднику Г и т. д., а от нескольких сотрудников всем остальным участникам коммуникационного процесса. Здесь возможны два варианта.

Вариант 1 – один сотрудник информирует всех остальных. Такая сеть характерна для небольших организаций, хотя при использовании электронной почты охват может быть очень широким. Поскольку источником информации является один сотрудник, аккуратность передачи очень высока. Подобные сети могут эффективно использоваться руководством для распространения важной и чувствительной для сотрудников информации (например, при подготовке организационных нововведений) при условии знания сотрудниками-центров коммуникационных сетей и умения наладить эффективную коммуникацию с ними.

Вариант 2 – несколько сотрудников информируют отдельные группы членов организации. В данной сети, которая характерна для больших организаций, увеличивается риск искажения информации и усложняется задача влияния руководства. Однако такое влияние не является невозможным, так как источником информации по-прежнему остается ограниченное число людей.

Другой спорный момент, непосредственно связанный с предыдущим, – источник слухов. Если слухи передаются не по цепочке, а от одного или нескольких сотрудников всем остальным, нужно ли идентифицировать их источник? Ответ на этот вопрос зависит от того, что мы предполагаем предпринять по отношению к выявленному источнику. Если речь идет о разного рода санкциях, тогда ответ один – нет. Следует помнить, что по своей сущности слухи принципиально анонимны. Создающие и передающие слухи не обеспокоены соблюдением авторских прав на них. Внутриорганизационному менеджеру необходимо помнить, что идентификация источников слухов сложна, не всегда в принципе возможна и в большинстве случаев не стоит времени. Появление слуха – не повод устраивать «разбор полетов» в коллективе, стремясь найти «виновных», а повод для анализа системы коммуникации в организации в частности и всей организационной политики в отношении доступа персонала к информации в целом.

И еще один спорный вопрос, всегда актуальный для менеджеров: стоит ли самому «распространять слухи»? Безусловно, использовать слухи в организационном управлении можно, но только предельно осторожно. Это значит, что необходимо соблюдать как минимум три правила.

Правило первое. Необходимо тщательно идентифицировать сотрудников-центров коммуникационных сетей. Это можно сделать с помощью наблюдения, социометрического анализа и т. д. Необходимо помнить, что в случае неверной идентификации информация просто не будет распространяться.

Правило второе. Тщательно взвесить, зачем прибегать к данному способу коммуникации. Обычно он используется в двух случаях: во-первых, когда очень важна быстрота коммуникации (одна из характеристик неформальной коммуникации – относительно высокая скорость распространения информации по сравнению с формальной); второй – когда доверие к формальным источникам коммуникации у сотрудников подорвано. В последнем случае необходимо применять кардинальные меры по возрождению доверия, и использование слухов – лишь временная мера.

И третье правило: распространять можно лишь позитивные новости. Сообщать негативную информацию (об увольнениях, закрытиях, недружественных слияниях и т. д.) необходимо лишь через официальные коммуникационные каналы.

Исследователи предлагают сегодня следующую стратегию борьбы со слухами:

1. Прежде чем приступать к каким-либо действиям, следует проанализировать масштабы распространения и причины появления слухов, а также степень их влияния.
2. Поговорить с людьми, на которых подействовали слухи или которые понесли убытки вследствие их распространения, добиться взаимопонимания с ними, выразить свою обеспокоенность по поводу распространения слухов и готовность активно бороться с ними.
3. Без промедления предоставить полную информацию по интересующему персонал вопросу.
4. Собрать вместе формальных и неформальных лидеров организации, чтобы обсудить и прояснить ситуацию, заручиться их поддержкой.
5. Распространяя правдивую информацию, избегать ссылок на слухи. Нет необходимости самому повторять слухи до тех пор, пока они не приобрели огромных масштабов.

Таким образом, в любой организации всегда будут существовать слухи, что связано как с психологическими особенностями сотрудников (а именно с их стремлением придать определенность неопределенной ситуации), так и с объективной особенностью формальной коммуникации устаревать, игнорировать новые социальные потребности сотрудников, порождающие новые потоки информации. Слухи – вербальная реакция сотрудников на событие, не получившее своевременной исчерпывающей официальной интерпретации. Основной способ борьбы со слухами – без промедления предоставить полную информацию по интересующему персонал вопросу через формальные каналы. Основной способ контроля над внутриорганизационными слухами – постоянный мониторинг информационного поля организации.

Основные положения темы:

1. Каналы формальной и неформальной коммуникации в организации взаимозаменяемы и дополняют друг друга.
2. Наличие в организации потоков неформальной коммуникации свидетельствует о том, что формальная организационная структура не полностью определяет организационное поведение.
3. В организации неформальная коммуникация всегда присутствует и сохраняет определенное значение независимо от степени отлаженности функционирования каналов формальной коммуникации.
4. Каждая из коммуникационных ролей выполняет особую, необходимую функцию в сети коммуникации: «сторож» предотвращает информационную перегрузку, фильтруя и отсеивая сообщения; «связной» интегрирует и объединяет группы в организации; «лидер мнения» оказывает достаточно заметное неформальное влияние на установки или поведение других сотрудников.
5. Хотя идентификация источника слуха сложна и зачастую невозможна, основной способ борьбы со слухами – без промедления предоставить полную информацию по интересующему общественность вопросу через формальные каналы.

В процессе изучения данной темы проводятся семинарские занятия 7–9, на которых анализируются формальные средства внутриорганизационной коммуникации (кейс-стади), неформальная коммуникация (слухи, сплетни, светские беседы), а также на основе прочитанных текстов обсуждаются различные способы управления коммуникационной средой в организации, в том числе кастомизация знаний и сторителлинг.

Тема 5. КОММУНИКАЦИОННЫЙ КЛИМАТ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие и основные теории организационного климата.
2. Понятие коммуникационного климата организации.
3. Факторы роста значимости внутриорганизационной коммуникации.
4. Принципы современной коммуникации с занятыми.

Ключевые слова: организационный климат, коммуникационный климат, теории «Х», «Y», «Z», японский и американский типы менеджмента, принципы внутриорганизационной коммуникации, факторы роста значимости внутриорганизационной коммуникации.

Цель: составить представление об основных теориях организационного и коммуникационного климата, основных принципах и технологиях оптимизации внутриорганизационного климата.

1. Понятие «коммуникационный климат внутри организации» опосредовано более общим понятием – «организационный климат» – центральным, базовым термином для любой науки, изучающей организацию. *Организационный климат* определяется социально-психологической подструктурой организации, для характеристики которой используют систему из шести факторных признаков:

- установившийся характер лидерства;
- способ мотивации деятельности;
- характер и интенсивность коммуникации;
- характер взаимодействия (сотрудничества);
- способ установления единых целей;
- механизм социального контроля.

Сегодня существуют два относительно автономных подхода к анализу социально-психологической подструктуры:

- 1) оппозиция теории «Х» и теории «Y»;
- 2) оппозиция японского и американского подходов к организации менеджмента.

Оппозиция теории «Х» и теории «Y». Основоположник этой концепции Дуглас Мак-Грегор выделяет два типа организационного климата и обуславливающие их два главных стиля управления. Суть первого стиля – авторитарность, суть второго – демократичность. Каждый из стилей основывается на определенной концепции, и практическая реализация стиля воспроизводит ту концепцию, на которой стиль основывается.

Первая концепция названа теорией «Х», вторая – теорией «У». Эти концепции альтернативны и автономны.

Теория «Х» основывается на следующих положениях:

- человек не любит работу, как только появляется возможность, он прекращает трудиться;
- работник не склонен руководствоваться организационными целями, поэтому организация вынуждена применять насилие разной степени выраженности;
- сотрудник склонен избегать ответственности. Если ответственности избежать не удастся, то он склонен перепоручить ее руководителю. В этом случае он предпочитает, чтобы им руководили, чем самостоятельно нести ответственность;
- работников нужно детально контролировать, не полагаясь на самоконтроль и взаимоконтроль.

Теория «У» основывается на противоположных утверждениях:

- для нормального человека работа – столь же естественное занятие, как игра и развлечения. В естественной ситуации человек сам ищет себе работу;
- обычно человек сам находит для себя мотивы для выполнения работы, чтобы получать от нее удовольствие. Если работа эффективно мотивируется извне, человек все равно ищет дополнительные внутренние мотивы;
- цели и задачи организации, где человек работает с охотой, сами по себе являются решающими факторами мотивации;
- нормальный человек стремится сам принимать решения и нести полную ответственность за свою работу;
- люди способны к конструктивному решению как своих собственных проблем, так и проблем тех организаций, в которых они работают.

По мнению сторонников этой концепции, теория «У», безусловно, выглядит более оптимистичной и гуманистичной. Однако единственным подлинным критерием адекватности практики менеджмента является *прагматический подход*: в одних случаях приемлемой является только теория «Х», в других приемлемой оказывается только теория «У».

В современном менеджменте все более заметное влияние оказывает *теория «Z»* Уильяма Оучи, разработанная на основе достижений японского типа менеджмента и объединяющая позитивные моменты обеих предшествовавших теорий. Так, исследовав сходства и различия американского и японского управленческих подходов, У. Оучи выделил пять

отличительных особенностей японского подхода к менеджменту, которые можно рассматривать в качестве объекта для переноса на американскую почву:

- акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
- превращение высшего руководства из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем;
- принятие решений на основе консенсуса;
- повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Согласно теории «Z» профессиональный человек нуждается в ощущении причастности к делам организации, хочет, чтобы к его голосу прислушивались при принятии решений. Он стремится к повышению уровня компетентности и творческому росту. Для него важна осмысленная, продуктивная и интересная работа, признание его достижений. Профессиональный человек больше реагирует на творческие идеи, чем на установленные процедуры и приказы. Для него характерно стремление к достижениям, признание и расширение круга своей ответственности.

Работа сама по себе не является неприятной. Задания становятся таковыми, если они ограничивают работника в использовании его способностей.

Задачи менеджера при реализации концепции «Z» серьезно отличаются от задач, предписываемых теориями «X» или «Y» (традиционная модель). В условиях традиционной модели задачи исключительно менеджера – принятие решений и применение выработанных правил. Современный же управляющий может быть менее осведомлен в конкретных вопросах, чем его помощники, коллективное знание которых заменяет ему собственное знание. Наиболее важным для него является умение собирать разрозненных, обладающих творческим потенциалом работников, а не его прерогативы или имидж единоличного творца решений. Практической реализацией теории «Z» является привлечение сотрудников к принятию решений.

Оппозиция японского и американского подходов к организации менеджмента. Для сравнения этих типов менеджмента сегодня в основном применяется семь характеристик:

- долгосрочность найма;
- уровень коллективизма при принятии решений;
- уровень развития коллективной ответственности;
- механизм и темп карьерного продвижения;

- механизм организационного контроля;
- степень специализации компетенции;
- широта организационных обязанностей.

Особенность японского менеджмента состоит в том, что организационный климат, формируемый в его рамках, близок по своему характеру к семейному, что постоянно подчеркивается и декларируется. Такой климат достигается в том числе и тем, что найм рабочей силы имеет в основном пожизненный характер. Американский менеджмент, напротив, ориентирован на краткосрочный найм рабочей силы. Американская организация заранее декларирует свою мобильность и маневренность, она не склонна связывать себя и своих работников долговременными узами. Поэтому в американских организациях преобладает индивидуальный характер решений. Менеджеры свободны от необходимости осуществлять коллективное обсуждение возможных вариантов решения, проводить длительные консультации по горизонтали и со своими подчиненными. Японский менеджмент, наоборот, ориентирован на механизм коллективной подготовки и принятия решений. Решения, следовательно, принимаются значительно медленнее, но резко возрастает гарантия их оптимальности, выверенности, взвешенности. Весьма мало шансов для появления ошибочных решений.

Соответственно, для американского менеджмента характерна индивидуальная ответственность за принимаемые решения. Менеджер, принявший решение единолично, несет за него столь же полную ответственность. Персонал часто индифферентен как в отношении содержания принятого решения, так и в отношении судьбы менеджера, принявшего неверное решение. В японском менеджменте, наоборот, преобладает коллективная ответственность за решения, поскольку сами решения принимались коллективно.

Для японского менеджмента характерно медленное карьерное продвижение работников в организациях. Оно в значительной мере совпадает с выслугой лет. У молодого работника очень мало шансов оказаться руководителем работника, превосходящего его по возрасту и дольше проработавшего в организации. Это соответствует отношениям в семье, где старшие доминируют над младшими.

В американском менеджменте работники сколь угодно быстро могут продвигаться по служебной лестнице. Здесь критерием карьерного роста выступает не социально-психологическая естественность иерархических отношений, а эффективность работника в данное конкретное время на данном конкретном участке, пусть даже это время будет очень коротким.

Учитывая эти особенности, американский менеджмент вынужден применять явные и жесткие формальные принципы контроля организационного поведения сотрудников. У него нет времени для использования мягких форм контроля, имеющих косвенный и неформальный характер. Именно такие формы контроля использует японский менеджмент. Поскольку работник здесь долго функционирует в организации, он имеет множество возможностей проявить себя и претендовать на высокий уровень доверия. Поэтому японским менеджерам нет необходимости спешить и подвергать работников психологически дискомфортному явному контролю.

Особенности американского менеджмента вынуждают узко специализировать компетенцию сотрудников. Каждый работник оказывается на узкоспециализированном рабочем месте изолированным от других. Профессиональная карьера такого работника неизбежно становится узкоспециализированной. В японском менеджменте картина обратная. Работник японской организации за время своей трудовой биографии оказывается на многих рабочих местах совершенно различного профессионального профиля. Ему приходится работать на многих участках и во многих отделах организации. Следовательно, он получает наглядный опыт того, что важно не преуспевание отдельного работника на конкретном рабочем месте или преуспевание конкретной службы, а важно, чтобы преуспевала организация в целом. Важнее лояльность по отношению к организации в целом, а не конкурентный успех отдельного сотрудника в рамках его ограниченной службы.

Лояльность японского работника по отношению к организации в целом делает круг его обязанностей и забот всеобщим и универсальным. В центре его внимания оказываются различные аспекты функционирования организации, а не только та специализированная деятельность, которая определяет его формальный статус. Американский менеджмент, наоборот, предполагает узкую специализацию конкретного работника по отношению к нанявшей его корпорации. Пусть работник фокусируется на решении отдельной задачи, но выполняет ее наилучшим образом, чем разбрасывается на все аспекты функционирования организации.

Таким образом, японский организационный климат утверждает и развивает принципы лояльности и послушания работников по отношению к руководству и организации в целом. Работник ценится за способность и умение достигать консенсуса с другими сотрудниками фирмы по горизонтали и вертикали. Поощряется его готовность не выделяться из общей среды. Американский организационный климат, напротив, формирует

и усиливает дух конкуренции, умения и решимости побеждать, индивидуализм.

Для чего организациям нужно улучшать организационный климат? Для того, чтобы повысить уровень идентификации работников со своим трудом и организацией в целом, а также чтобы повысить удовлетворенность работников своим трудом в данной организации.

2. *Коммуникационный климат* – подсистема организационного климата, характеризующая качественную специфику коммуникации между руководителями и подчиненными, сотрудниками одного уровня иерархии внутри и между отделами, а также всех работников независимо от статусов внутри организации. Для характеристики первого – наиболее важного аспекта коммуникационного климата – специфики коммуникации между руководителями и подчиненными будем использовать теорию стилей лидерства, разработанную сторонником теории «человеческих отношений» американским социальным психологом, исследователем проблем организаций, организационного поведения и управления Ренсисом Лайкертом.

Лайкерт утверждал однозначную связь между организационным климатом и типом менеджмента. По его мнению, существуют четыре типа менеджмента:

- 1) C_1 – эксплуататорский;
- 2) C_2 – патерналистско-авторитарный;
- 3) C_3 – консультативный;
- 4) C_4 – группового участия.

Данные четыре типа предопределены, по мнению автора, различным сочетанием степеней выраженности шести названных ранее системообразующих факторов: тип лидерства, характер мотивации, интенсивность и характер коммуникации, способ координации совместных действий, механизм установления единых целей, характер и интенсивность социального контроля. Основное отличие этой концепции от предыдущей заключается в том, что Лайкерт без колебаний признает предпочтительным, наиболее эффективным менеджмент, основанный на групповом участии работников в управлении.

Рассмотрим такую характеристику организационного климата, как *структура и интенсивность коммуникации*. В C_1 информационные потоки направлены исключительно сверху вниз. В C_2 появляется слабый поток информации снизу вверх. В C_3 развиты потоки информации сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали при доминировании потока сверху

вниз. С₄ предполагает полностью сбалансированные потоки информации как по вертикали, так и по горизонтали.

Для характеристики коммуникации значимой является степень принятия и освоения подчиненными информации, идущей по вертикали сверху вниз. В С₁ такая информация воспринимается недоброжелательно, с сопротивлением; в С₂ – в основном нейтрально, но настороженность исполнителей сохраняется; в С₃ – в основном доброжелательно, но исполнители не обращаются за разъяснением неясных вопросов. В С₄ информация, идущая сверху вниз, в основном принимается, в случаях возникновения неясностей работники открыто и искренне вступают в обсуждение с руководством.

Организационный климат проявляет себя и через такую значимую характеристику, как *структура и интенсивность сотрудничества*. Характер сотрудничества между исполнителями и менеджерами различного уровня существенно варьируется по характеру и объему в зависимости от установившегося типа организационного климата. Так, в С₁ сотрудничество практически отсутствует, а если и осуществляется, то при явно выраженной подозрительности со стороны исполнителей. В С₂ сотрудничество несколько усиливается, но параллельно с этим происходит усиление настороженности. В С₃ сотрудничество развито достаточно широко, однако оно осуществляется не по ключевым для функционирования организации вопросам. Для контактов между руководителями и исполнителями остается характерной склонность к взаимным манипуляциям как со стороны исполнителей, так и со стороны руководителей. Столь же высока готовность защищаться от возможных манипуляций партнера. Для С₄ интенсивное сотрудничество исполнителей и руководителей имеет характер взаимного уважения и доверия.

Изменения деловой среды ведут к изменениям концепции коммуникации с занятыми⁵. Так, 80-е гг. XX в. явились периодом ускоренной глобализации деловой среды и роста конкуренции на национальных рынках. 1990-е гг. стали периодом уменьшения предприятий, реорганизаций, связанных с конверсией военных производств в России и США и приватизационными процессами в Восточной и Центральной Европе. Время, когда занятый приходил в организацию и обретал стабильное место работы и пожизненную занятость, прошло. Рост динамичности, нестабильности

⁵Алешина И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М., 1997. – С. 115–133.

и неопределенности обусловил уход пожизненной занятости из деловой реальности. Это значит, что занятые менее защищены, менее уверены в стабильности своего положения и поэтому менее лояльны (верны, благожелательны) организации, чем их предшественники. *Снижение лояльности занятых* – первый фактор роста значимости внутриорганизационной коммуникации. Меньшая лояльность занятых предполагает развитие новых инструментов взаимодействия с ними аппарата управления организации. Именно система внутренней коммуникации менеджмента с занятыми является таким инструментом, поддерживающим связь руководства с сотрудниками и организации в целом с каждым из сотрудников.

Вторым фактором роста значимости внутриорганизационной коммуникации является *необходимость демократизации управления, делегирования полномочий сверху вниз*. Сокращение средних уровней управления в организациях в условиях компьютеризации управленческих процессов повышает ответственность занятых в принятии решений. Занятым приходится выполнять большую и более ответственную работу меньшим количеством. Рост обязанностей занятых побуждает их требовать больше полномочий, к чему менеджмент организации не всегда готов. Это увеличивает недовольство занятых и снижает дееспособность организации.

Растущая нестабильность и сложность деловой среды требуют сокращения сроков принятия решений, уменьшения бюрократического контроля. Растет необходимость создания развернутой внутриорганизационной информационной среды, позволяющей всем сотрудникам успешно ориентироваться в проблемах и быстро находить решения. Внутриорганизационная коммуникация и формирует такую информационную среду. Выработка решений должна превратиться в коллективную процедуру, с участием всех желающих; забота руководства выработать форму быстрого подключения каждого служащего к решению очередной проблемы (способы поощрения участников, правила «игры» и т. п.).

Исследование более 300 организаций в США, проведенное Международной ассоциацией бизнес-коммуникации, показало, что:

- встречи лицом к лицу с высшими руководителями – предпочитаемый источник информации для большинства работников;
- руководители высшего уровня не коммуницируют с работниками удовлетворительно, оставаясь невидимыми и недостижимыми для контакта;
- персонал очень критично относится к нежеланию менеджмента выслушать его и действовать в соответствии с его идеями.

Работники, как правило, хотят, чтобы коммуникации несли для них следующую информацию:

1. Что должно произойти в организации?
2. Что и почему происходит в организации?
3. Что значат персонально для меня изменения в организации, в том числе ее достижения?
4. Какие решения принимаются в организации и почему?

В книге «100 лучших компаний для работы в США», вышедшей в Нью-Йорке в 1992 г., приводятся данные результатов опроса нескольких тысяч служащих частных фирм, которым задавались вопросы, касающиеся зарплаты и премий, перспектив повышения, гарантий занятости, гордости за свою компанию и т. д. В ходе опроса обнаружилась тенденция к улучшению отношения бизнесменов к персоналу. Сам факт проведения такого исследования отражает повышенное внимание общества к вопросам самоощущения работников в организациях.

Исходя из этого система коммуникаций в организации, которую служащие в США считают «лучшим местом для работы», характеризуется следующим образом:

1. Наличие «обратной связи» – возможности для работников выражать свои мнения и даже возражения менеджменту, например, через появление критических статей во внутренних публикациях. Но прежде всего работники хотят иметь свободный доступ к руководству организации.
2. Близость высшего руководства. Многие компании пытаются выравнивать ранговые различия, элиминировать такие напоминания о статусе, как кафетерии, спортзалы и автостоянки только для руководства. Управление «прохаживаясь вокруг» (management by walking around) – когда менеджер периодически обходит подразделения и рабочие места, неформально беседует с людьми о проблемах и решениях – позволяет усилить взаимопонимание менеджеров и служащих.
3. Приоритет внутренних коммуникаций перед внешними. Сотрудники должны получать информацию о своей организации в ней самой, а не из вечерних «Новостей». Иначе они считают, что им не доверяют. Организация должна выпускать информацию, затрагивающую интересы сотрудников, сначала для них, а уже потом – во внешнюю среду.

4. Ясность. Каждое сообщение для работников должно быть понятно широкому кругу служащих, а не только тем, кто это сообщение выпустил.
5. Дружественный тон. Лучшие организации создают «чувство семьи» во всем, что они сообщают. Например, вводится порядок ношения персоналом табличек с именем (именно именем, а не фамилией), написанным большими печатными буквами. Эта, казалось бы, мелочь делает коммуникации персонифицированными, т. е. более личными, открытыми, снимает барьеры неизвестности и неопределенности.
6. Чувство юмора, которое разряжает серьезную обстановку организации, где люди беспокоятся о сохранности своей работы.

Задача менеджера – убедить работников, что он не только стремится коммуницировать с ними, но также хочет делать это на правдивой, откровенной основе. Это сегодня одна из самых серьезных проблем внутриорганизационной коммуникации. Менеджмент должен быть правдивым, потому что организационная публика обычно знает, что происходит в организации и честно ли руководство с ней. Если менеджер не появляется на публике, та склоняется к мнению, что он скрывается, потому что ему есть что скрывать.

Очевидно, что ушли в прошлое те времена, когда менеджер мог сказать: «Верь нам, это для твоего собственного блага». Сегодня *росту доверия способствуют*: своевременные и более частые коммуникации; демонстрация доверия служащим путем распространения как хороших, так и плохих новостей; вовлечение персонала в процесс коммуникации для решения проблем. Сотрудники хотят знать, в каком направлении организация движется аппаратом управления и какова их роль в том, чтобы «доставить» организацию в целевую точку.

Важно, что коммуникационную функцию выполняют не только разного рода информационные выпуски и межличностное общение. Элементы интерьера, сами помещения, места, где собираются сотрудники, также выполняют коммуникационную функцию. Каждый элемент интерьера – стол, корзина для мусора – несет служащим сообщение: «то, что вы делаете, – значимо» или «то, что вы делаете, – бессмысленно». Эти невербальные сообщения определяют корпоративный дух и, соответственно, конкурентоспособность организации. В целом служащие должны чувствовать, что их в организации приветствуют, понимают и признают. Они хотят, чтобы к ним относились как к необходимой и значимой части организации.

Строя коммуникацию, следует учитывать, что сотрудники в первую очередь лояльны своей команде, затем – подразделению и только потом – организации в целом. Чем более отдалено высшее руководство, тем более оно безлично для работников. В крупных организациях коммуникация должна решать проблемы отдаленности, «дистанции» работников от высшего руководства как центра управления жизнедеятельностью организации.

Основные положения темы:

1. Анализ организационного климата осуществляется сегодня в рамках двух относительно автономных подходов: теорий «Х», «Y» и «Z» и оппозиции японского и американского подходов к организации менеджмента.
2. Основу определения коммуникационного климата в организации составляют такие факторы, как характер и интенсивность коммуникации между руководителями и подчиненными, сотрудниками одного ранга внутри и между отделами, а также всех сотрудников организации между собой.
3. Современная коммуникация с персоналом базируется на следующих принципах:
 - 1) постоянство коммуникации;
 - 2) открытость, искренность и правдивость коммуникации;
 - 3) вовлечение персонала в процесс коммуникации для решения организационных проблем.
4. Коммуникационную функцию в организации выполняют не только формальные и неформальные средства коммуникации, но и элементы интерьера и места, где собираются сотрудники.

В процессе изучения данной темы проводятся семинарские занятия 10–11, посвященные подробному знакомству с японской моделью внутриорганизационной коммуникации, в частности с системой «ринги», а также оптимизации внутриорганизационной коммуникации с точки зрения гендерного аспекта.

Тема 6. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие коммуникационных сетей организации и их классификация.
2. Экспериментальное изучение сетей малых групп.
3. Социометрический анализ коммуникационных сетей.

Ключевые слова: коммуникационные сети, социометрический анализ, типы сетей («цепь», «круг», «штурвал», «сильно связанный граф»), социальный капитал.

Цель: составить представление о социальных сетях, их эвристической ценности и основных разновидностях, об основных подходах к изучению социальных сетей, а также о понятии социального капитала.

1. Объектом нашего анализа в данной теме будут коммуникационные отношения между индивидами, а не сами коммуникации. Мы рассмотрим результаты двух основных типов исследования сетей: лабораторных экспериментов с искусственно построенными сетями и социометрических обследований коммуникационных сетей в организациях. В результате мы наглядно представим организацию не как механическое отражение ее организационной структуры, а как картину реальных взаимодействий ее членов.

Сеть – это структурированная группа, занимающая по своим размерам промежуточное положение между индивидом и организацией. Если число индивидов в организации достаточно велико и им трудно вести общение одновременно со всеми остальными, то в скором времени сформируются коммуникационные сети. Существует естественная тенденция к формированию подсистем, в пределах одной из которых индивиды вступают в контакты друг с другом чаще, чем с индивидами других подсистем. Нет необходимости говорить, что в крупной организации, состоящей из тысячи индивидов, существует очень много сетей. Практически *систему коммуникаций организации можно рассматривать как совокупность большого числа сетей, частично совпадающих и взаимосвязанных*. Тогда система организационных коммуникаций представляет собой сеть, состоящую из меньших сетей.

При анализе сетей применяется подход, который не предполагает четкого различия между источником и получателем сообщений. Потoki информации движутся через посредников, которые одновременно являются и источниками, и получателями сообщений.

Термин «сеть» является коммуникационным аналогом социологического понятия «группа». Однако сеть отличается от группы тем, что охватывает ряд индивидов, устойчиво взаимодействующих друг с другом в соответствии с установившимися схемами коммуникации. Сети не всегда визуально наблюдаемы, тем не менее многочисленные исследования коммуникации убедительно свидетельствуют о том, что сети вполне реальны.

Сеть состоит из индивидов, связанных между собой упорядоченными потоками сообщений. Каждая сеть – это небольшая группа людей, интенсивно общающихся друг с другом, или же множество таких групп, связанных потоками передаваемых друг другу сообщений.

Термин «сеть» фактически используется исследователями для обозначения трех различных понятий:

1. Сеть полной системы, охватывающая устойчивые схемы коммуникации всех индивидов в системе (например, в организации). В крупной организации подобная сеть может объединять тысячи индивидов.
2. Сеть группы, определяемая как подсистема, элементы которой взаимодействуют друг с другом чаще, чем с другими элементами коммуникационной системы. Большинство групп обычно включают от 5 до 25 человек.
3. Личностная сеть, представляющая собой устойчивую схему коммуникационных потоков данного индивида с любыми другими индивидами. Каждый человек имеет личностную сеть, связывающую его с теми, с кем он постоянно контактирует по определенным вопросам. Личностная сеть частично объясняет поведение индивида.

Следует различать два типа личностных сетей: радиальные и взаимосвязанные. Радиальная личностная сеть – это сеть, в которой индивид взаимодействует с не контактирующими между собой лицами. Взаимосвязанная личностная сеть – это сеть, в которой те, кто связаны с индивидом, взаимодействуют также друг с другом. Большинство личностных сетей являются частично радиальными и частично взаимосвязанными. На рисунке 6.1 слева изображена взаимосвязанная личностная сеть индивида, а справа – радиальная.

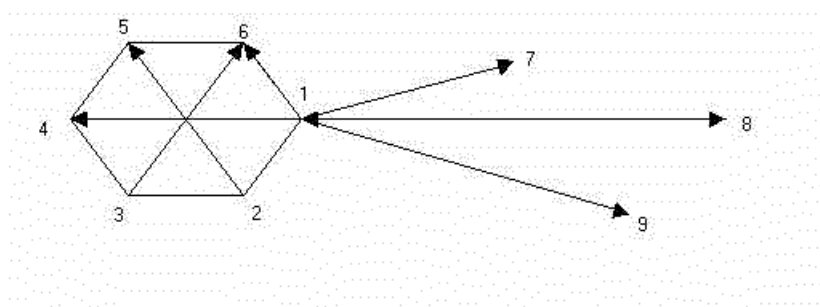


Рис. 6.1

Сформировавшиеся устойчивые коммуникационные связи во взаимосвязанной личностной сети способствуют эффективному обмену информацией между ее членами, но они могут образовать барьеры, *препятствующие поступлению новых сведений в эту сеть*. Близкие друзья редко сообщают друг другу что-то принципиально новое. Поэтому во взаимосвязанную личностную сеть поступает немного новой информации.

Коммуникация между людьми обычно ведет к установлению баланса между новизной и схожестью передаваемых друг другу сообщений. Исследователи межличностных сетей сталкиваются с проблемой, получившей название «*силы слабых связей*». Результаты их исследований можно выразить так: информационная сила коммуникационных взаимосвязей между двумя индивидами обратно пропорциональна близости социального статуса между источником и получателем информации. Рисунок 6.2 демонстрирует, что новая идея передается бóльшему числу индивидов и преодолевает бóльшую социальную дистанцию, если проходит через слабые связи в радиальных личностных сетях (справа), а не через сильные во взаимосвязанных сетях (слева).

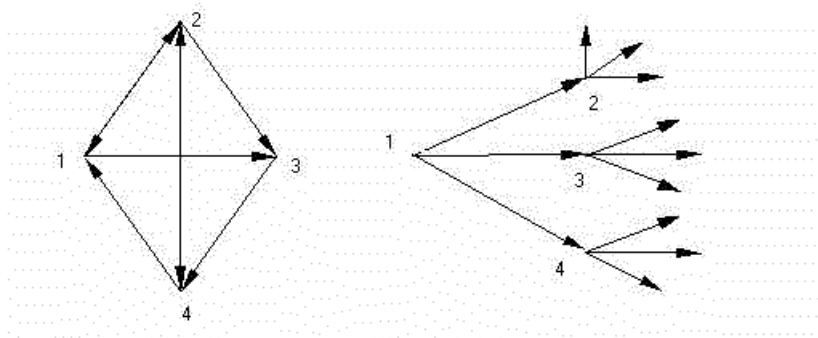


Рис. 6.2

Таким образом, взаимосвязанные личностные сети обладают малой информативной силой. Слабые же, на первый взгляд, связи в радиальных личностных сетях позволяют новой информации широко распространяться от группы к группе через «связных» и «мостики».

2. Исследование коммуникационной сети группы в лабораторных условиях было обычным подходом в 1950–60-е гг. Ставились вопросы: *как влияет структура группы на эффективность коммуникации, как влияет положение индивида в структуре группы на его поведение и удовлетворенность работой?*

Исследование коммуникационной сети группы в лабораторных условиях производилось в помещении, разделенном перегородками с окошками,

через которые и осуществлялась коммуникация. Членов группы просили контактировать друг с другом только посредством письменных сообщений. Каждому человеку из группы предоставлялась определенная информация, которую нужно было передавать другим для выполнения поставленного задания. В итоге по условиям эксперимента каждый участник должен был знать решение, иначе задача считалась невыполненной. Параметрами эксперимента были: время, затраченное на поиск правильного решения; число сообщений, которыми обменялись участники; число допущенных ошибок; выбор лидера; удовлетворенность работой. Взаимодействие членов этих групп изучалось в условиях таких структур коммуникации, как «круг», «штурвал», «цепь» и «сильно связанный граф», изображенных на рисунке 6.3 слева направо.

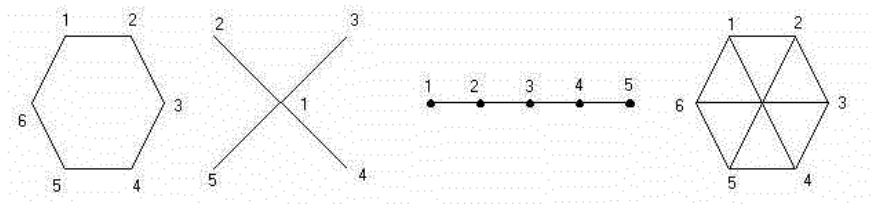


Рис. 6.3

Исследователи пришли к выводу, что сильно централизованные сети типа «штурвал» предпочтительней при выполнении рутинных заданий, в которых допустимы ошибки; децентрализованная сеть типа «круг» более эффективна при выполнении заданий, требующих творческого подхода. Если при выполнении такого задания разрешалась только сеть с центром, задание редко выполнялось успешно. Результаты улучшались при использовании структур без центра типа «круг». Однако «сильно связанный граф» был менее эффективен. Далее в структуре «штурвал» задания выполнялись значительно быстрее, чем в структуре «круг». В «штурвале», однако, совершалось больше ошибок, поскольку расшифровать информацию и исправить ошибку был способен лишь участник 1, тогда как в «круге» правильно расшифровать информацию и, следовательно, проверить конкретное решение могли все пять его участников.

В процессе экспериментов исследователями были введены новые параметры: «независимость» и «насыщение». Независимость – степень свободы индивида в группе – оказалась выше в сетях без центра типа «круг» или «сильно связанный граф» для любого вида решаемой задачи. Независимость положительно коррелировала с удовлетворенностью выполняемым заданием. Показатель «насыщение» характеризовал степень

информационной перегрузки у членов группы. Перегрузка была наибольшей у индивида 1 в «штурвале».

Эксперименты позволили выявить следующие особенности данных коммуникационных структур:

1. Сеть коммуникации в виде круга является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой. Она эффективна при выполнении нерутинных заданий, требующих творческого подхода.
2. Сеть в виде штурвала менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена. Она предпочтительна при выполнении рутинных заданий, в которых допустимы ошибки. При такой структуре сети задания выполняются значительно быстрее, чем при структуре «круг», однако совершается больше ошибок.
3. Сеть в виде цепи характеризуется высокой точностью передачи информации, но достаточно средней скоростью такой передачи, а также средними показателями удовлетворенности работой.
4. Сеть в виде сильно связанного графа, наоборот, характеризуется средней точностью и высокой скоростью передачи информации.

Эксперименты с малыми группами привели к следующим выводам:

1. Централизация в сети, характерная для структуры типа «штурвал», способствует быстрому выполнению заданий (особенно простых), но при этом высок процент ошибок. Это происходит в силу слабой коммуникации в цепи обратной связи. Чем сильнее взаимосвязь в сети, тем более вероятно, что будет решена проблема, требующая объединения информации, которой располагает каждый из элементов сети.
2. Низкая централизация, высокая независимость (в структурах типа «круг») способствуют большей удовлетворенности индивидов.
3. Структура сети оказывает влияние на статус в группе. Так, исследователи не назначали лидера в лабораторных экспериментах, но индивид 1 в «штурвале» всегда оказывался лидером (по мнению участников). В «круге» участники редко называли лидера в ходе эксперимента, а в тех случаях, когда от них требовали указать лидера, они с разной вероятностью называли любого члена группы.
4. Ключевая позиция лидера в сети ведет к его информационной перегрузке, так как через него должны проходить все сообщения.

Недостатки экспериментов с малыми группами:

1. Индивидов помещали в условия эксперимента как совершенно незнакомых людей для выполнения далеких от жизни заданий.

Условия экспериментов не отражали подлинных жизненных ситуаций в организациях.

2. Использование в ходе экспериментов крайне незначительного числа независимых переменных. Основными переменными были размер, структура сети и простота задания. А следовало также изучить и влияние других переменных, например, особенностей личности членов группы, шумов и искажений сообщений, пространственного размещения членов организации и др.
3. Социометрия – опрос, в ходе которого одни члены группы выбирают (или отвергают) других по определенным критериям (деловым, интеллектуальным, моральным и др.). Социометрия позволяет определить социальный статус каждого члена группы – его место в иерархии внутригруппового общественного мнения.

Как проводится социометрический анализ? Всех респондентов просят указать, как часто они разговаривают с каждым другим членом своей организации по служебным вопросам. Например: «Если у Вас случается трудность в работе, с кем из сослуживцев Вы склонны посоветоваться в первую очередь?» или «Предположим, Вам предложили новое перспективное место работы и дали возможность пригласить с собой кого-либо из Ваших нынешних коллег. Кого бы Вы выбрали в первую очередь?».

Затем эти данные анализируются методом матричной алгебры. В соответствии с такой методикой фамилии всех членов организации располагают в строках матрицы (кто сообщает) и в той же последовательности в столбцах матрицы (кому сообщает). Эта коммуникационная матрица перестраивается далее так, что индивиды, взаимодействующие между собой чаще, располагаются в матрице ближе друг к другу. Так в матрице постепенно образуются подгруппы, которые составляют неформальную структуру организации. «Цементом», связывающим эти подгруппы, являются люди, выполняющие роли «связных» или «мостиков».

Такие исследования межличностных контактов в организации привели к постепенному осознанию важной функции коммуникации в организациях, что явилось базой для перехода от обычного анализа, сконцентрированного на изолированных индивидах, к изучению отношений между ними, в том числе и коммуникационных.

Специфика социометрического анализа как метода исследования заключается в том, что анализ сетей требует новой процедуры сбора данных. Так, предполагается сбор данных от всех интересующих исследователя респондентов, в отличие от применявшихся ранее методов случайной выборки, основанных на анализе данных об отдельных индивидах как элементах

более представительной генеральной совокупности. Это уменьшило возможность обобщения результатов, которую давали вероятностные методы, но позволило лучше понять взаимосвязи организационной структуры и коммуникации.

Анализ коммуникационных сетей связан с рядом трудностей. Одна из них состоит в том, что процесс обмена сообщениями между элементами системы бывает столь динамичен, что невозможно точно графически изобразить сети коммуникации. Представьте себе попытку отобразить с помощью стрелок и чисел все человеческие взаимодействия, происходящие даже в небольшой организации, за день. Это крайне затруднительно. В системе, насчитывающей 100 человек, каждый из 100 может контактировать с 99 остальными, так что возможно 9900 коммуникационных отношений. В системе из 200 человек возможно 39 800 коммуникационных диад, а в системе с 5000 индивидов – почти 25 миллионов. Социометрические данные на деле отражают лишь наиболее явное коммуникационное поведение, основные линии коммуникации, используемые наиболее часто и интенсивно. О слабых связях, имеющих место в организации, о мало используемых потоках сообщений респонденты редко сообщают в организационных исследованиях, и следовательно, эти связи и потоки редко анализируются при изучении сетей.

Общий подход к анализу сетей содержит следующие этапы:

1. О каждом члене организации собирают социометрические данные, касающиеся межличностных потоков сообщений, связанных с производственной деятельностью. Эти данные могут быть получены с помощью анализа анкет, интервьюирования, наблюдения.
2. Выявляют группы, в которых индивиды общаются преимущественно друг с другом. Для этого вычерчивают схемы коммуникации, строят социограммы и выделяют индивидов, взаимодействующих наиболее часто.
3. Выявленные группы сравнивают со схемой организационной структуры для определения степени их соответствия. Предполагается, что схема формальной структуры отражает ожидаемые схемы коммуникации, тогда как социометрические данные характеризуют истинное положение вещей.
4. Оценивают адекватность формальной организационной структуры системе коммуникаций для выработки рекомендаций об изменениях в схеме (т. е. о реорганизациях). Например, анализ сетей может показать, что организация содержит «изолянтов», которые ни с кем не контактируют в своей организации. Может оказаться, что в отдель-

ных подразделениях отсутствуют «связные» и «мостики» и что такие коммуникационные роли, быть может, целесообразно ввести.

*Иллюстративный пример анализа
коммуникационной сети организации*

На рисунке 6.4 изображена линейная структура организации, в которой работают 22 сотрудника. Цифрой 1 обозначен топ-менеджер фирмы. Три его непосредственных подчиненных (индивиды 2, 3, 4) – начальники трех отделов: сбыта, производства и административного. Все прочие (индивиды 5–22) – работники более низкого уровня.



Рис. 6.4

Анализ данной коммуникационной сети проводится в 3 этапа:

1-й этап. Сбор по каждому из 22 индивидов социометрических данных о межличностных коммуникациях в процессе работы. Для этого каждому работнику давалась анкета, в которой перечислялось 22 фамилии. Спрашивалось, как часто он контактирует с каждым из остальных по служебным вопросам.

На основе ответов строится социограмма. Например, индивид 1 часто контактирует с 2, 3, 4, но его коммуникативные контакты с работниками нижнего звена значительно менее часты и несущественны.

2-й этап. Выявление групп, в которых индивиды контактируют чаще друг с другом. Линии обозначают регулярные, устойчивые контакты друг с

другом. В большинстве исследований сетей пытаются классифицировать индивидов по частоте связей. Однако здесь мы используем другой критерий группировки индивидов, а именно: является ли для данных индивидов общим множество лиц, с которыми они регулярно контактируют. Например, индивиды 5 и 8 контактируют с 2, 6, 7, несмотря на то что они непосредственно не контактируют друг с другом. При использовании этого критерия классификации индивиды 5 и 8 будут отнесены к одной группе А.

В фирме образовались четыре группы: А, Б, В, Г (напомним, группа – это подсистема, элементы которой относительно чаще взаимодействуют). Группа В составлена из индивидов 4, 17, 18, 19 и 20; группа Б – из 3, 12, 13, 14, 15 (рис. 6.5). Если предположить, что формальные и неформальные сети коммуникации должны быть сходными, то большинство членов этих образовавшихся групп должны быть близко расположены друг к другу и в формальной структуре.

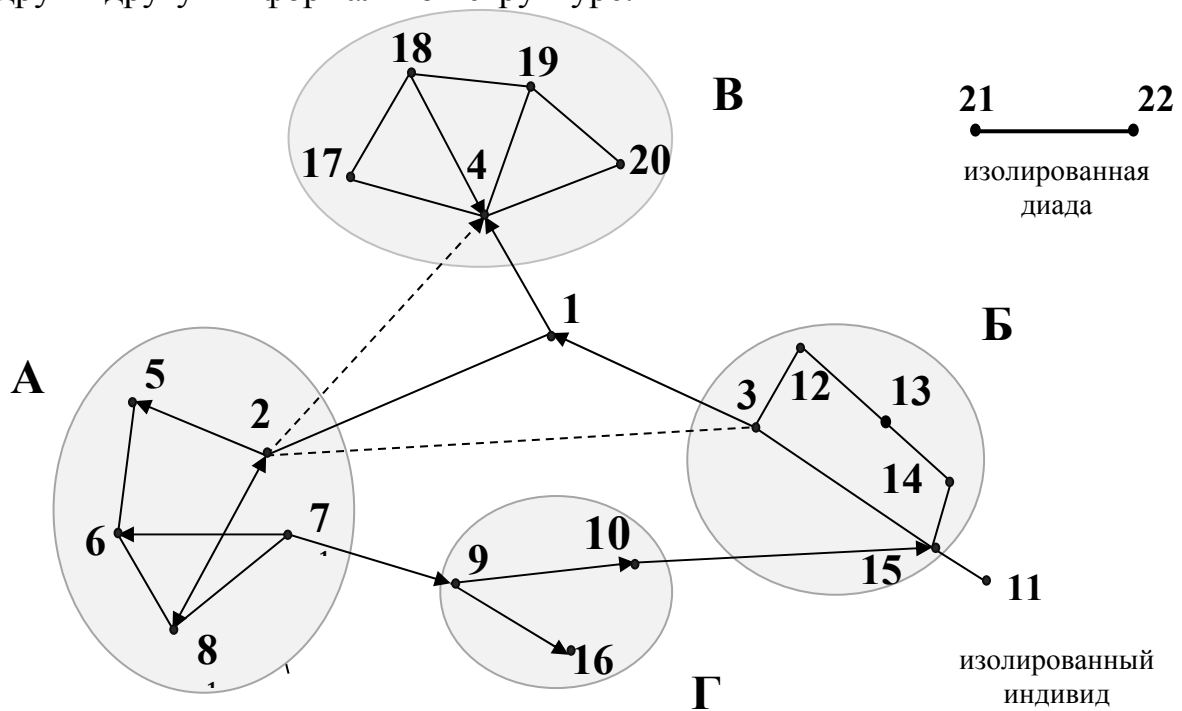


Рис. 6.5. Реальная коммуникационная сеть организации

Индивид 7 служит «мостиком», поскольку он принадлежит одной коммуникативной группе и связывает ее с другой, а именно А с Г, индивид 11 является «изоляционистом»: у него мало контактов с системой. Индивид 1 – «связной», объединяющий на межличностной основе две или большее число групп в системе, тогда как он сам не принадлежит ни

к одной из них. Индивид 1 связывает группы А, Б и В. Если его удалить из сети, она станет значительно менее интегрированной.

3-й этап. Наложение схемы неформальных связей на схему организационной структуры для определения степени их соответствия друг другу. Группа Б составлена из пяти индивидов (4, 17, 18, 19, 20), все они – служащие административного отдела. Индивиды 21 и 22 также работают в этом отделе и образуют изолированную диаду, поскольку не контактируют с остальными. Здесь формальная и неформальная структуры расходятся.

В группу Г входят как сбытовики, так и производственники. Эта группа не соответствует формальной структуре. Следует выяснить, вызывают ли ее связи дисфункции или же играют в деятельности фирмы положительную роль.

Группа В наиболее соответствует формальной структуре: все ее элементы принадлежат одному подразделению.

Выводы из исследования сетей

Коммуникационная сеть организации определяет, кто и с кем взаимодействует на самом деле. Формальная структура организации, с другой стороны, определяет разделение ответственности и уровни власти. Таким образом, формальная структура организации предоставляет *только часть информации* о том, как происходят процессы взаимодействия в организации, и, в частности, *не объясняет внутриуровневое взаимодействие*. Поэтому необходимы дополнительные исследования. Если по результатам исследований мы составим некую схему взаимодействия внутри организации, то можно заметить некоторые интересные *особенности*. Во-первых, *взаимодействие идет гораздо интенсивнее внутри подразделений, нежели между ними*. Во-вторых, *во всех подразделениях это взаимодействие проходит по-разному*. В некоторых подразделениях все сотрудники иницируют и принимают взаимодействие, тогда как в некоторых существуют люди, не иницирующие, не принимающие взаимодействия («изолянты»), или те, через кого, напротив, проходит практически вся информация («мостики»); ими обычно являются начальники подразделений, хотя не только они. Особенно интересными были исследования в НИОКР-лабораториях, менее формализованных, чем другие части организации, и, следовательно, в которых неформальные коммуникационные сети оказывают особенно сильное влияние на производительность. Было обнаружено, что *работники, отличавшиеся самой высокой коммуникационной активностью, являлись также самыми производительными*. При этом, правда, остается не-

выясненным, была ли высокая коммуникационная активность *причиной или следствием* высокой производительности. Еще один отмеченный исследователями факт заключается в том, что *очень большая часть взаимодействия происходила между сотрудниками не одного и того же, а разных подразделений, но входящих в состав одной и той же организации.*

Как было замечено ранее, формальная структура организации оказывает решающее влияние на взаимодействие между организационными подразделениями и разными иерархическими уровнями. Степень централизации также оказывает влияние на характер коммуникаций. В более централизованных организациях характерна высокая степень вертикальных коммуникаций, тогда как в менее централизованных преобладают горизонтальные. На характер коммуникаций оказывает влияние выполняемое задание путем распределения внутри группы ролей, связанных с его выполнением. *Коммуникации внутри группы идут тем интенсивнее, чем сплоченнее группа, а статус каждого ее члена определяет его место в коммуникационном процессе таким образом, что член с наивысшим статусом участвует в нем в наибольшей степени, а член с самым низким статусом – в наименьшей.* Наконец, чисто физическое взаимное расположение работников (например, близость их кабинетов) оказывает влияние на интенсивность общения. Было замечено, что открытые офисы (с невысокими перегородками вместо стен) снижают уровень общения. Это является тем удивительнее, что открытые офисы были внедрены специально для стимуляции общения.

Реальная важность коммуникационных сетей заключается не в факторах, определяющих их форму, а в тех последствиях, которые каждая из этих форм несет организации. Например, в процессе исследований было проведено различие между централизованными и децентрализованными коммуникационными сетями. В случае централизованных сетей тот человек, который занимал центральное положение, получал больше сообщений от своих коллег, получал больше удовлетворения от своей работы, с большей вероятностью выбирался остальными членами группы как групповой лидер и имел большее общественное влияние на остальных членов группы. Производительность разных типов сетей зависит от типа выполняемого задания. Так, для сложных заданий предпочтительней оказываются децентрализованные сети, поскольку они позволяют выполнить задание быстрее и с меньшим количеством ошибок; в то же время для более простых заданий предпочтительнее оказываются централизованные сети. Недостатки централизованной сети при решении сложных проблем возникают из-за того, что лидер становится перегру-

женным, а остальные члены группы не могут внести достаточный вклад в решение проблемы.

В процессе изучения данной темы проводятся семинарские занятия 12–13, посвященные анализу личностных коммуникационных сетей, а также знакомству с понятиями «социальный капитал» и «социальный капитал организации».

Основные положения темы:

1. По сравнению с формальной системой коммуникации в организации неформальные сети коммуникации менее упорядочены, а следовательно, и менее предсказуемы.
2. Марком Грановеттером был сформулирован закон, согласно которому информационная ценность парных коммуникационных отношений находится в обратно пропорциональной зависимости от близости социального статуса и силы взаимодействия источников и получателей сообщений.
3. Теория открытых систем привела к перемещению внимания исследователей организационной коммуникации с индивида как единицы анализа на парные или иные типы отношений, в которых коммуникационные связи являются основным объектом изучения, и на системные явления, часто включающие анализ сетей.
4. Централизация сетей коммуникации в малых группах (как, например, в сетях типа «штурвал», в отличие от «круга») приводит к повышению результативности групповой деятельности, но одновременно увеличивает число ошибок в процессе коммуникации и снижает удовлетворенность участников выполнением задания.
5. Лабораторные эксперименты по сетям коммуникации в малых группах дали некоторую информацию о влиянии структуры на потоки в коммуникационных сетях, однако точный характер связи между изучаемыми переменными остался в основном неясным.
6. Большинство членов неформальных групп в коммуникационной сети организации расположены в формальной иерархии сравнительно близко друг к другу, что указывает на частичное совпадение формальной и неформальной систем коммуникации в организации.

Тема 7. НОВОВВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

1. Понятие нововведения в организации. Восприимчивость к нововведениям.
2. Специфика нововведения как процесса.

3. Коммуникация в период изменений.

Ключевые слова: нововведение, восприимчивость к нововведениям, коммуникация в период нововведений, инноватор.

Цель: составить представление о коммуникации в период инициирования и внедрения нововведений.

1. Может показаться, что нововведения в организациях – редкое событие. В действительности, однако, нововведения все время происходят почти в каждой организации, и многие исследователи считают процесс нововведений одной из важнейших функций в организациях. Это не означает тем не менее, что все организации в равной мере восприимчивы к нововведениям.

Нововведение обычно определяется как идея, метод или объект, воспринимаемые индивидом в качестве новых. При рассмотрении нововведений в организациях это определение необходимо расширить, введя понятие «соответствующий субъект освоения». Поэтому мы определяем *нововведение в организации* как идею, метод или объект, воспринимаемые в качестве новых соответствующим субъектом освоения.

Различают два основных типа нововведений. *Нововведения 1-го типа* – это такие нововведения, осуществление которых является результатом организационного решения и не требует изменения индивидуального поведения от большинства членов организации. Изменяется организация как целое, а не большинство ее работников. *Нововведения 2-го типа* – это такие нововведения, которые требуют изменения поведения индивидов. Следовательно, субъектами освоения нововведений 1-го типа являются организации, тогда как субъектами освоения нововведений 2-го типа – отдельные индивиды.

Любой субъект освоения нововведений характеризуется определенной восприимчивостью к нововведению. *Восприимчивость к нововведению* – это время освоения нововведения данным субъектом по сравнению с другими. В зависимости от специфики проблемы восприимчивость к нововведению измеряется двумя различными способами. *Для единственного нововведения* ее показателем служит своевременность или фактическое время освоения новой идеи. *Для нескольких нововведений* она измеряется общим числом нововведений, освоенных к любому моменту времени.

Одним из главных факторов восприимчивости к нововведениям выступает инновационный потенциал руководителей и сотрудников.

Инновационный потенциал руководителя – это важный психологический фактор, представляющий собой интегральное свойство личности, определяющее ее отношение к инновациям. Его составляющие: практичность и креативность мышления, потребность в самоактуализации и успехе, организаторские способности, уверенность в себе. Анализ деятельности руководителей-инноваторов показывает, что им свойственны следующие черты: умение охватывать целое при одновременном внимании к деталям, способность находить быстрые нестандартные решения, способность предвидеть социальные и правовые последствия. Благодаря практичной направленности мышления руководитель-инноватор быстро осознает проблему, оценивает перспективы нововведений и решительно принимает меры по их реализации.

В структуре мотивации руководителей-инноваторов преобладает возможность воплотить в жизнь свои планы, идеи, добиться признания своего авторитета. Творческие руководители не стремятся к высокой должности ради личного престижа, но они и не отказываются от повышения по службе, осознавая, что чем выше должность, тем больше возможностей для реализации своих способностей. Руководители-инноваторы не боятся идти на риск. Главный источник их активности – стремление к успеху, а не опасение избежать неудач.

Уверенный в себе руководитель – это человек, поведению которого свойственны следующие признаки: держится независимо; стремится к успеху и не скрывает этого; имеет чувство собственного достоинства, считает, что к нему, к его идеям должны относиться всерьез и с уважением; может отвечать отказом на просьбу, не чувствуя себя виновным и эгоистичным; открыто обращается к окружающим, в том числе вышестоящим руководителям, со своими просьбами и предложениями; не боится допустить ошибки и нести за них ответственность⁶. Опыт показывает, что крупные реорганизации возможны только в том случае, если руководитель умеет создать свою команду единомышленников, тактично и решительно противодействовать противникам новшеств.

На практике приходится сталкиваться с разными типами руководителей:

1. *Консервативный* – ориентированный на привычные, многократно проверенные на практике способы работы. К новому относится с предубеждением, насмешливо, предложения подчиненных отвергает, а при указании сверху старается переложить работу по вне-

⁶ Тичи Н., Деванна М. А. Лидеры реорганизации. – М., 1990.

- дрению на заместителей или растянуть сроки. Мышление таких руководителей весьма стереотипно, ригидно, шаблонно. Мотивация к успеху и потребность в самоактуализации выражены слабо.
2. *Декларативный* – на словах за любое новшество, а на деле внедряет лишь те из них, которые не требуют больших затрат труда, энергии и риска.
 3. *Колеблющийся* – часто меняет свое отношение к нововведению из-за недостаточной профессиональной компетентности, неуверенности в себе, ориентации на точку зрения вышестоящего руководителя.
 4. *Прогрессивный* – постоянно ищет новые, более экономные пути достижения целей организации; обладает развитым чувством нового, передового; глубоко продумывает предложения независимо от того, кто является их инициатором; тщательно рассчитывает все варианты; идет на разумный риск.
 5. *Разрушитель* – разнообразные изменения и перестройка являются манией такого руководителя. Его мышление носит абстрактный характер, он не утруждает себя глубоким предварительным расчетом и обоснованием, реализует новшества методом проб и ошибок. Он пытается менять прежде всего организационную структуру, а когда эта возможность себя исчерпывает, начинает «перетасовывать» управленческие кадры.

Инновационный потенциал сотрудников – это психологические возможности сотрудников к освоению новшеств. Данный фактор связан с удовлетворенностью работой, творческой атмосферой в коллективе, профессиональной компетентностью и опытом работы.

Исследования, проведенные на достаточно большой выборке, показывают, что наиболее высокая готовность к внедрению новшеств – при частичной удовлетворенности работой.

Показателями творческой атмосферы в коллективе являются: положительное отношение к инноваторам, поддержка продуктивных идей, постоянное информирование сотрудников о перспективных новшествах, о положительном отечественном и зарубежном опыте, проведение научно-практических конференций, заключение договоров о научном сотрудничестве с учебными и научно-исследовательскими заведениями, возможность свободно обмениваться мнениями о положении дел и коллегиально принимать управленческие решения.

Чем выше профессиональная подготовка сотрудников, тем с большей готовностью они относятся к нововведениям, и наоборот, профессио-

нальная некомпетентность порождает психологические барьеры (боязнь новшеств, приписывание инноваторам карьеристских мотивов и др.).

Что касается опыта работы, то бытующее мнение о том, что опытные сотрудники (имеющие стаж более 15 лет) и зрелый возраст (старше 40 лет) являются консерваторами, не подтверждается в исследованиях. Консерватизм как личностное качество детерминирован не столько стажем, сколько опытом работы в том или ином коллективе и личностными свойствами.

2. Нововведение следует рассматривать как процесс: нововведение развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии.

Рассмотрим модель инновационного процесса, основанную на следующих допущениях:

- 1) нововведение является одной из возможных реакций организации на воздействие внешней среды (например, реорганизация или ликвидация);
- 2) нововведение проходит ряд стадий;
- 3) нововведение является многоцелевым процессом, подверженным возвратам и изменениям (модель диффузии инноваций Эверетта Роджерса);
- 4) одним из лучших показателей результативности нововведения является изменение эффективности функционирования организации в целом.

В процессе нововведения выделяют *две основные стадии*. Первая – *инициирование* – процесс, посредством которого организация узнает о новшестве и решает его освоить; вторая – *внедрение* – процесс, посредством которого организация внедряет нововведение, и оно становится неотъемлемой частью нормальной работы. Внедрение новшества также проходит ряд этапов. На первом – этапе проверки – новшество внедряется в часть организации для оценки его возможных последствий. На втором – этапе полномасштабного внедрения – новшество встраивается в существующую структуру и деятельность организации. И на третьем – этапе институционализации – происходит процесс лишения новшества статуса «нововведение» и превращения его тем самым в неотъемлемую часть системы. По завершении этого процесса данное новшество более не рассматривается организацией в качестве такового. Оно становится частью регулярной текущей деятельности организации, механизма ее функционирования.

Коммуникация является важнейшим элементом нововведения. Нововведение – это результат активного обмена информацией между членами

организации о недостатках в ее деятельности, возможных новшествах, требованиях, имеющихся ресурсах. Поэтому процесс введения новшеств можно понять, лишь изучив и осмыслив коммуникационные процессы в организации.

На характер и направленность инновационного процесса влияют четыре основные группы факторов:

- 1) информированность о нововведениях;
- 2) внешняя подконтрольность;
- 3) резервные ресурсы;
- 4) организационная структура.

Информированность о нововведениях. Вероятность «проникновения» новшества в организацию и его внедрения *зависит от числа новшеств, о которых известно организации, а также от оценки их эффективности.* Информированность частично зависит от качеств работников организации (профессионализма, широты интересов) и отчасти от наличия в ней процедуры поиска новшеств. Будет ли конкретное новшество внедрено, зависит от правильности постановки проблемы и оценки эффективности предложенного новшества для ее решения. Чтобы новшество было одобрено, оно должно восприниматься как способ устранения отклонения от намеченного или ожидаемого результата.

Сравнительно недавно многие исследователи полагали, что новая идея, поступая в организацию из внешних источников, затем проводится в жизнь с относительно незначительными изменениями. На практике, однако, многие новшества в процессе их освоения и внедрения в организации подвергаются значительной модификации, что равнозначно «повторному изобретению». Организации зачастую приступают к освоению не тщательно продуманного нововведения, а начинают вводить новшество, имея о нем самое смутное представление, уточняя по ходу дела, что же они внедряют. В результате внедрение новшества часто становится равнозначным «изобретению велосипеда».

Внешняя подконтрольность. Внешняя подконтрольность – это степень, в которой организация зависит от внешней среды или несет ответственность перед внешней средой. Формой такой зависимости является потребность в средствах, кадрах и клиентуре, которые организация получает из внешней среды. Эта зависимость обычно включает также учет психологических факторов. Так, в каждой организации имеются группы или отдельные индивиды, на которых она постоянно ориентируется в своих действиях и решениях.

Механизм, посредством которого внешняя подконтрольность воздействует на работу организации, включает формирование предполагаемых результатов от внедрения новшества из двух основных источников. Первый источник – это нормы самой организации и работающих в ней специалистов. Для большинства организаций этот источник ожиданий является, как правило, достаточно стабильным. Другой, менее стабильный, источник ожиданий – это внешний контроль. *Чем выше у данной организации внешняя подконтрольность, тем больше информации о новшествах она будет получать извне и тем выше вероятность выявления недостатков в своей деятельности.* Организации с более высоким уровнем внешней подконтрольности более склонны к нововведениям.

Для того чтобы организации могли поддерживать свою эффективность в период освоения новшества, они должны воздействовать на среду и определенным образом ее контролировать, а не просто к ней приспосабливаться. Организации с более высокой степенью контроля над своей внешней средой осваивают нововведения быстрее. В целом организации, стремящиеся контролировать свою среду, а не просто приспосабливаться к ней, проявляют большую готовность к нововведениям.

Резервные ресурсы. Резервными являются те ресурсы, которые еще не задействованы на другие цели. Все новшества требуют для своего внедрения по крайней мере некоторых ресурсов. Таким образом, наличие резервных ресурсов является существенным фактором для освоения новшества. Резерв может быть либо в наличии, либо специально создан. Величина резервных ресурсов, имеющихся в организации на любую дату, положительно коррелирует с вероятностью внедрения новшеств.

К резервным ресурсам относятся прежде всего финансовый резерв, кадровый (численность временно привлеченных работников, загруженность персонала работой), а также резерв материальных ресурсов (размер неиспользованной площади, величина запасов материала и оборудования и т. д.).

Организационная структура. Такие характеристики организационной структуры, как комплексность и низкая степень ее формализации и централизации, способствуют инициированию нововведения, делая организацию открытой внешней среде, но затрудняют внедрение. *Комплексность* – число специалистов и различие в их профессиональной подготовке – стимулирует членов организации искать и предлагать нововведения, но затрудняет достижение согласия при выборе нововведений для внедрения. *Формализация* – следование предписанным правилам и процедурам – препятствует проникновению в организацию нововведений, но способствует их внедрению. *Централизация* – концентрация прав по принятию

решений на высшем уровне управления – препятствует возникновению нововведений, но способствует их внедрению.

Этот парадокс может быть разрешен, если организация в состоянии создать сложную, с низкой степенью формализации и централизации подсистему для инициирования нововведений, тогда как оставшаяся ее часть сохраняет незначительную комплексность, высокую степень формализации и централизации. Либо же, например, в производственной организации на стадии инициирования нововведения может быть сформирована специальная группа освоения нового продукта, а затем на стадии его внедрения реорганизована.

Таким образом, необходимо запомнить, что *различные структурные характеристики организации могут оказывать разное влияние на нововведение как процесс на различных его этапах.*

3. Какими бы ни были организационные изменения, их основная идея остается неизменной – повышение эффективности и производительности. При этом подразумевается, что персонал компании будет работать с той же производительностью, что и до преобразований, или даже еще более продуктивно. Однако на практике все оказывается не так просто, и успех этих изменений, как показывает опыт, во многом зависит от реакции на них персонала организации, являющегося одновременно и объектом, и субъектом этих преобразований. В итоге самые блестящие начинания рискуют остаться разработанными только на бумаге.

Чтобы понять, почему это происходит, попробуем разобраться в причинах возможного негативного влияния персонала компании на организационные изменения. Самая главная причина очень проста (что, однако, не уменьшает ее последствий для организации): *страх*. Страх потери и страх перед неизвестным и непонятным. Это может быть боязнь потерять рабочее место вообще, лишиться в результате реорганизации определенного статуса или привычной дружной атмосферы внутри отдела, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям... И все эти потери – ради непонятных целей, практическое обоснование которых совершенно не очевидно для рядовых сотрудников. Пытаясь придать смысл происходящему и создать ощущение определенности собственного будущего, люди начинают придумывать такие объяснения и меры руководства, о которых последнее никогда и не думало... Так разрастается «снежный ком», который преграждает путь запланированным изменениям. Некоторые ценные сотрудники сами уходят из организации, другие просто саботируют нововведения. В лучшем случае происходит замедление преобразований или их искажение. Подобное

поведение персонала в той или иной мере неизбежно при любых организационных преобразованиях, оно является нормальной психологической реакцией на изменение окружающего мира. Однако руководство может помочь своим сотрудникам пройти через этот неизбежный процесс более спокойно и с минимальными потерями как для индивида, так и для организации. И самым базовым, на наш взгляд, инструментом реализации организационных изменений является установление эффективных внутрифирменных коммуникаций.

Процесс внедрения инноваций практически никогда не бывает простым и безболезненным. Исследователи выделяют следующие основные *причины сопротивления изменениям*:

1. *Узкособственнический интерес* – это ожидание отдельными сотрудниками потерь чего-то ценного (денег, статуса и т. п.) в результате изменений.

Подобные ожидания не всегда оправданны, и менеджер в силах разъяснить реальные последствия изменений и предложить какие-либо компенсационные меры. С другой стороны, если в результате нововведений конкретный сотрудник действительно лишается каких-то привилегий, то он всегда будет бороться против такого изменения, различными способами и используя различные аргументы.

2. *Неправильное понимание ситуации.*

Обычно связано с неверной трактовкой намерений руководства, низкой степени доверия к нему или вообще полным отсутствием доверия. Например, если сотрудники не доверяют руководству организацией, любые действия этого руководства будут наталкиваться на их пассивное или активное сопротивление. Даже если объективно предлагаемые инновации идут на пользу сотрудникам. Менеджер способен эффективно бороться с неправильным пониманием ситуации, активно разъясняя реальную суть инновации как на собраниях, так и индивидуально.

3. *Различная оценка ситуации сотрудниками по сравнению с руководством.*

Обычно основана на наличии некой важной информации, которая, по мнению сотрудников, неизвестна руководству. Если такие сотрудники высказывают открытое несогласие, то проблема их сопротивления инновации может быть снята путем дискуссии. Имеющаяся у них информация будет доведена до руководства и тщательно обсуждена. В результате либо они убедятся в необоснованности своих сомнений, либо в инновационные планы будут внесены изменения в соответствии с поступившей информацией, либо будет установлено принципиальное расхождение позиций,

в результате чего сотруднику придется сменить должность или организацию. Хуже, если различная оценка ситуации не проявляется открыто.

4. Низкая терпимость к изменениям.

Может быть основана на естественном консерватизме людей, нежелании что-либо менять (стремлении экономить усилия), либо на опасении, что в создавшейся после внедрения инновации ситуации выявится недостаток имеющихся у них знаний, навыков, компетенций. Менеджер в состоянии повысить терпимость к изменению, разъясняя его пользу для организации в целом и для каждого конкретного сотрудника, в частности, разбирая должностные обязанности сотрудника после реализации нововведения.

Основные формы проявления сопротивления⁷

1. *Отрицание* – наиболее распространенная форма сопротивления. Необходимость изменений обуславливается проблемами, наличие которых люди отрицают. Такое возможно, как правило, либо когда люди в действительности их не видят, либо когда они боятся принять за их разрешение, либо если считают эти проблемы надуманными, а изменение – навязанным. Если ответом на отрицание является отрицание (игнорирование проблемы в сочетании с возрастающим давлением), сопротивление перерастает в хроническое, когда практически любое предложение автоматически вызывает сопротивление.

2. *Индифферентность*. При такой форме сопротивления люди не противостоят изменениям открыто, однако отсутствие заинтересованности в успешности проводимых изменений весьма негативно сказывается на их работе.

3. *Демонстрация некомпетентности*. Когда люди боятся или сопротивляются изменениям, они часто делают это непрямо и по большей части неосознанно. Проявляться это может и в демонстрации собственной некомпетентности, когда работники не могут сделать даже то, что в действительности сделать вполне способны. Демонстрация некомпетентности может быть и намеренной – как косвенное проявление серьезного противостояния изменению.

4. *Скептицизм*. Люди часто скептически в отношении необходимости изменений и/или в отношении способности как менеджеров, так и коллег успешно их провести. Менеджеры также часто скептически настроены

⁷Исаченко Н. Социально-психологический контекст сопротивления изменениям. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/resistance_context.html.

в отношении возможностей сотрудников, предполагая в них недостаточность способностей и страх пробовать что-либо новое. Скептицизм, как и сопротивление вообще, неправомерно рассматривать как качество, присущее только рядовым сотрудникам. Зачастую он как бы «запечатлен» в организационных взаимоотношениях, порождая взаимное недоверие противостоящих сторон. Скептицизм подчиненных способствует росту скептицизма у менеджеров и влияет на их способность выполнять работу. Основная опасность здесь заключается в том, что через некоторое время скептицизм во взаимоотношениях может превратиться в привычку, при этом развивается жесткая взаимообусловленность позиций сторон, запускается самоусиливающийся процесс взаимного повышения скептицизма, который может завершиться открытым конфликтом.

Почти каждое ожидаемое нововведение в организации вызывает у работников *неуверенность, опасения и страх, так как заранее нельзя точно определить все возможные последствия от его внедрения. Плохая информированность* работников о нововведении только повышает неуверенность и в результате является одной из причин возникновения *барьеров на пути реализации нововведений*.

Поэтому необходимо влиять на процесс разработки и реализации нововведений с помощью соответствующей информации через формальные и неформальные каналы коммуникации, путем воздействия на формальных и неформальных лидеров групп работников, затрагиваемых данным нововведением, а также на остальных работников. Информация должна разъяснять цели нововведений, методы и технику, которые будут использоваться в процессе их внедрения.

Многие нововведения не были реализованы как раз из-за недостаточной коммуникации. Двусторонняя коммуникация позволяет работникам объекта нововведений высказать опасения и замечания и способствует тому, чтобы их опасения были рассеяны, а замечания – учтены.

Люди вообще не любят изменений, которые принимаются под давлением, а с другой стороны, они склонны поддерживать и реализовывать то, что сами помогли создать и предложить. Поэтому *решения о нововведениях необходимо принимать коллективно*. Работники объекта нововведений должны активно участвовать во всем процессе принятия решений о характере предлагаемого нововведения, а также о способе его возникновения, разработки и реализации.

До начала коммуникации с работниками или руководством объекта нововведения инноватор должен решить две задачи:

- 1) какую использовать систему коммуникации – формальную или неформальную, а в отдельных случаях – какую их комбинацию (и в каком порядке);
- 2) какие средства коммуникации и в какой комбинации (и в каком порядке) использовать (например, он может использовать письменную или устную коммуникацию).

Оптимальный способ коммуникации в конкретной ситуации процесса реализации предлагаемого нововведения инноватор определяет с помощью *следующих критериев коммуникации*:

- цель и характер коммуникации (решение организационных проблем и устранение трудностей в работе объекта нововведения; передача или запрос информации; стремление получить согласие работников объекта нововведения (руководства объекта нововведения) на предлагаемое нововведение);
- индивидуальные характеристики работников, участвующие в коммуникациях;
- характерные черты данной организации (характер формальных и неформальных отношений между инноваторами и работниками (руководством) объекта нововведения, характерные черты организационной структуры, способы руководства, общая атмосфера в организации и т. п.);
- качество коммуникационных каналов и средств коммуникации, имеющихся в распоряжении инноватора;
- скорость: неформальные каналы коммуникации обычно действуют быстрее, чем формальные, а устная коммуникация – быстрее, чем письменная;
- обратная связь: чем сложнее информационное сообщение (о целях и процессах реализации предлагаемого нововведения), тем больше необходимость обратной связи;
- возможность контроля: письменная (формальная) коммуникация более контролируема, чем устная (неформальная) коммуникация;
- временные, финансовые и материальные издержки, связанные с использованием канала коммуникации и данных средств коммуникации (например, в организации, расположенной в нескольких местах, больше расходы на переезд из одного места в другое для личных контактов, а в процессе реализации некоторых нововведений личные контакты инноватора и сотрудников объекта нововведений обязательны).

После ознакомления с ситуацией и учета приведенных критериев инноватор разрабатывает *план информирования работников объекта нововведения о целях и процессах реализации нововведения*. В плане предлагается способ информирования работников объекта, определение средств информации (например, устная коммуникация с работниками объекта нововведения на производственном совещании, статьи в корпоративной газете, плакаты и модели нового оборудования или новой организационной схемы), источника информации, времени и места проведения информирования.

Очень важно личное общение инноватора с работниками объекта нововведения на производственном совещании, где инноватор подробно объясняет причины и цели предлагаемого нововведения, его выгоды и невыгоды для организации, для непосредственного объекта нововведения и для его работников; отвечает на вопросы работников объекта нововведения.

Инноватор участвует также в совещаниях отдельных групп работников объекта нововведения, где более детально обсуждается и объясняется проблематика некоторых аспектов нововведения и его влияния на отдельных работников данной группы.

В книге «Real Time Strategic Change» («Стратегические перемены в режиме реального времени») Роберт Джекобс (Robert Jacobs) предложил очень интересную формулу: $C = A \times B \times D > X$, где C – вероятность успешности изменения, A – неудовлетворенность существующим положением дел, B – четкое изложение того состояния, которое должно наступить после перемен, D – конкретные первые шаги к цели, X – стоимость проведения изменений. Эта формула показывает влияние следующих факторов: необходимости изменений, ясности конечных целей и конкретных шагов к их достижению. Если нужно, чтобы изменения восприняли люди, то их надо убедить в том, что существующее положение дел никуда не годится (A) и, следовательно, изменения необходимы. B дает представление о том, насколько людям станет лучше, если они поддержат изменения; D убеждает, что продвижение к цели не только возможно, но уже происходит, принося положительные результаты. Конечно, при условии, что стоимость проведения изменений правильно просчитана и оправдана экономически. Ведь концентрация на более легких аспектах и пренебрежение финансовой стороной могут привести к провалу даже очень полезных реформ. И все же можно предположить, что важнейшим из членов этого уравнения является A , который пробуж-

дает в организации чувство необходимости перемен, без которого невозможны последующие действия.

Правила эффективной коммуникации в ситуации организационных изменений

1. При ознакомлении работников объекта с предлагаемым нововведением надо вначале отметить достоинства нововведения и лишь затем — его недостатки. Достоинства, сообщенные первыми, оказывают, как правило, более сильное впечатление, чем одинаковые по значению недостатки, указанные вторыми.

2. Факты не говорят сами за себя (различные работники будут по-разному их интерпретировать и понимать). Тот инноватор, который обосновал предлагаемое нововведение, интерпретируя сообщаемые факты, имеет вероятность получения согласия на это нововведение большего числа работников объекта нововведения, чем тот, который удовлетворился сообщением только фактов, предполагая, что каждый должен сделать из них такой же бесспорный вывод, какой сделал он сам.

3. Организационный коллектив влияет на взгляды и трудовую активность своих членов. При ознакомлении коллектива работников объекта нововведения с предлагаемыми нововведениями инноватор должен прежде всего приложить усилия к получению согласия со стороны формальных и неформальных лидеров этого коллектива, а также членов коллектива, обладающих формальным или неформальным авторитетом.

Принципы коммуникации на тему изменений⁸

1. *Создайте ощущение крайней необходимости.*

2. *Донесите до людей контекст и общую картину происходящего.* С широким спектром изменений столкнулась телекомпания ВВС: тут и споры вокруг продолжения государственного финансирования, и переход на цифровые телевизионные стандарты, и организация круглосуточной службы сбора новостей. Специально для менеджеров организована серия брифингов под название «Взгляд в будущее» (Future Works): на них объясняются изменения в составе и предпочтениях зрительской аудитории и рассматриваются социальные, технологические и регулятивные преобразования в свете их влияния на стратегию ВВС. Кроме то-

⁸ Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии. — М., 2006. — С. 200–208.

го, BBC News проводит сессии, которые называются «Общая картина» (The Big Picture). Их задача – показать людям, что происходит на рынке, и объяснить, почему это происходит, тем самым обеспечив контекст для понимания аудиторий, конкуренции и каналов дистрибуции.

3. *Объясняйте не только, что нужно делать, но и зачем это нужно.* Возражения по поводу того, что следует делать, возникающие на стадии внедрения инноваций, часто представляют собой видоизмененные симптомы непонимания или неприятия причин того, зачем это нужно делать. Если не объяснить работникам общую картину происходящего, не обосновать необходимость изменений и не заложить основу дальнейшей работы, трудно рассчитывать на то, что они хотя бы правильно поймут суть изменения.

4. *Максимизируйте ощущение целостности и стабильности.* Для того чтобы создать ощущение крайней необходимости, изменения часто преподносят как «революцию». Однако такой подход опасен тем, что изменения будут восприняты как слишком внезапный и резкий отход от традиционных ценностей. Когда работники видят в изменении посягательство на их ценности, они сопротивляются ему и до последнего держатся за существующие устои, стремясь к стабильности. С другой стороны, когда персонал воспринимает изменения как эволюционные, а не как революционные, он видит в будущем продолжение прошлого, что внушает уверенность.

5. *Не откладывайте.* В ситуации, когда изначально нельзя быть уверенным в результате, не хочется ничего говорить до тех пор, пока не существует полной уверенности. Отсутствие коммуникаций вызвано тем, что работники считают, будто они находятся под контролем менеджмента и их можно «включать» и «выключать», как электричество. Это неправильно. Если молчит руководство, «работают» слухи. Таким образом, следует упредить ситуацию и управлять коммуникациями, чтобы потом не пришлось комментировать свежие слухи. *В любой, даже самой неопределенной ситуации найдется что-то, о чем можно рассказать другим.*

6. *Сообщайте о вероятностях и сценариях.* Предсказать будущее нельзя, но можно обсуждать перспективы. Люди в любом случае обсуждали бы эту тему. Отсюда совет: проводите совещания или брифинги, причем без лишней помпезности, и обсуждайте, что может произойти и какие сценарии развития событий вам представляются возможными. Отказавшись от помпезности, вы покажете людям, что рассуждаете на тему возможного будущего, а не объявляете о нем как о свершившемся факте.

7. *Определяйте сроки.* План или график работы вы знаете почти всегда. Значит, вы можете сказать людям, когда вы будете иметь возможность сообщить им конкретные детали. Указывая сроки, вы фактически держите людей в курсе дела и в то же время анализируете и обдумываете дальнейшие действия.

Определяя сроки, вы убиваете сразу двух зайцев. Во-первых, появляется возможность отделить вопросы, связанные с конкретикой внедрения изменений, от вопросов стратегического характера и решать каждый из них отдельно. Во-вторых, персонал точно знает, когда конкретно они смогут задать те или иные вопросы и получить от них ответы.

8. *Главным коммуникационным каналом должно быть личное общение.* Исследования показывают, что люди предпочитают получать информацию об изменениях от своих непосредственных руководителей, причем лично. Объясняется это просто: они хотят узнавать новости из источников, которым можно доверять, и иметь возможность задать вопросы и оценить истинность получаемой информации. Менеджер, со своей стороны, при личном общении имеет отличную возможность узнать об опасениях своих подчиненных, устранить недопонимание, если таковое имеется, получить отклики и свести к минимуму вероятность того, что важные детали останутся без внимания.

Заседания, посвященные вопросам и ответам, должны быть как можно более откровенными. Большинство подобных собраний и «шпаргалок» к ним строятся таким образом, чтобы дать отпор аудитории. По сути, они проводятся в том же формате, что и пресс-конференции с представителями средств массовой информации, где ставится задача контролировать ход дискуссии. В результате диалог как таковой прекращается. Истинная же цель состоит в том, чтобы стимулировать общение, показывать людям, что они могут свободно высказывать свои опасения или опасения своих друзей. Соответственно, и отвечать на эти вопросы следует на языке аудитории. Ответы должны быть как можно более откровенными. Если на текущий момент ответить на вопрос во всех подробностях нет возможности, нужно пообещать сделать это, как только станут известны детали.

9. *Объясните, как изменения повлияют на каждого лично.* Можно добиться того, чтобы люди запомнили цели компании и знали ключевые идеи руководства. Но чтобы сотрудники действительно радели за фирму, они должны видеть связь между ее программой развития и своей собственной.

Часто первые же вопросы работников связаны с тем, как предлагаемые изменения отразятся на них лично. Это значит, что при коммуникациях

необходимо ответить на вопрос: «Что я буду с этого иметь?» – и указать, какие действия ожидаются от каждого сотрудника. Люди хотят и должны знать не только то, какую роль они сыграют в будущем, но и как они смогут добиться успеха и по каким критериям их будут оценивать.

10. *Вовлекайте людей в процесс, чтобы обеспечить их приверженность.* Преданность делу возникает, когда человек принимает участие в процессе. Люди должны быть активно вовлечены в обсуждение специфики реализации изменений в конкретных областях. Чем меньше это участие, тем слабее приверженность.

Людям не нравится, когда их ставят перед свершившимся фактом. Даже если они со всем согласны, уже одно то, что их исключили из обсуждения, воспринимается как оскорбление, отказ в способности мыслить и быть полезным для компании.

11. *Прививайте менеджерам новые навыки.* Менеджеры нередко считают, что секрет коммуникаций на тему изменений заключается в том, чтобы найти убедительную аргументацию. А все потому, что им прививают коммуникационные навыки на основе старой модели успешного поведения. Они умеют преподносить информацию, опровергать противоположную точку зрения и побеждать в спорах. В ситуациях, когда менеджеру бросают вызов, он, мастерски пользуясь своей позицией власти, опровергает любые возражения.

Однако когда дело касается изменений, важнее другие способности. Менеджеры должны обладать новыми навыками. Успех здесь *больше зависит от доверия к ним, их умения слушать, находить с аудиторией общий язык на уровне эмоций и представлять информацию наглядно, приводит «живые», приближенные к реальности аргументы.*

12. *Потратьте достаточно времени.* На коммуникацию влияет качество взаимоотношений, а их построение требует времени. Изменение отношений тоже происходит не за один день, так что обе стороны должны рассматривать затраты времени как выгодное вложение.

Коммуникации – не разовое событие, а процесс. Трудно рассчитывать на то, что устраивающее всех решение будет найдено с первой же попытки. Коммуникации на тему изменений предполагают выслушивание других людей, предоставление им возможности проверить вашу позицию, поделиться своими мыслями и информацией с тем, чтобы затем снова попробовать прийти к консенсусу.

Основные принципы эффективной коммуникационной компании в период организационных изменений вытекают из тех причин сопротивления персонала, о которых мы упомянули: максимально открытое

и честное общение руководства с подчиненными всех уровней, доводящее до всех максимум информации о происходящем, и вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.

При этом информационные потоки должны выполнять следующие функции:

- 1) создание неудовлетворенности текущей ситуацией (Почему надо менять?);
- 2) формирование единого представления о целях (Для чего меняем? Какой будет результат? Когда?);
- 3) формирование единого представления о методах их достижения (Что надо делать?);
- 4) разъяснение положительных результатов изменений для каждого (минимизация количества «пострадавших»);
- 5) эмоциональная поддержка сотрудников.

Действительно, только когда работник ясно представляет себе, что же происходит вокруг, он способен активно включиться в реализацию организационных изменений. Туманность целей и перспектив как всей компании, так и конкретного индивида в ней как раз и ведут к состоянию беспокойства, страха, тревоги, фрустрации сотрудника, что и приводит к сопротивлению изменениям, вплоть до добровольного ухода ценного персонала в столь ответственный для организации момент. Поэтому очень важно сделать процесс изменений в компании «прозрачным» для каждого работника, что позволяет снять психологическое напряжение, а также позволяет получить от сотрудников идеи по улучшению способов реализации данного процесса.

Пытаясь оценить количество сотрудников, которые будут считать себя «пострадавшими», следует помнить, что каждый сотрудник воспринимает свой трудовой контракт гораздо шире, чем это зафиксировано в документах, поскольку всегда существует негласное соглашение о том, как и с какой нагрузкой он должен работать. При серьезных организационных преобразованиях происходит одностороннее, со стороны компании, изменение этих принципов, и работнику остается либо бороться за их сохранение (оказывая активное сопротивление), либо принять новые, даже будучи недовольным (что тоже сказывается на качестве работы). Создание эффективных каналов коммуникации внутри компании включает в себя «переговоры» (в противовес волюнтаристскому принятию решений со стороны организации) между компанией и сотрудниками о новых условиях работы.

Поэтому информационная компания должна быть всеохватывающей, подробной, и использующей все возможные способы коммуникации – личный, письменный, электронный и т. д. О том, что высшие руководители должны выступать перед сотрудниками с разъяснениями стратегических целей преобразований, кажется, уже знают все. Кроме того, практики отмечают, что сопротивление сотрудников уменьшается, если в курсе текущих преобразований их регулярно держат именно непосредственные руководители. Это связано с тем, что работники хорошо умеют «читать» стиль общения и поведение своего начальства, и трактовка невербального языка не вызывает у них сомнений. При этом информация должна содержать весомые и разумные объяснения происходящего и акцентировать внимание на положительных сторонах преобразований для каждого. С другой стороны, эта информация не должна создавать ложные, завышенные ожидания от изменений.

При разработке информационной кампании следует учитывать, что понимание и оценка ситуации различаются на уровне принятия решений и на уровне исполнения. Дело в том, что «сверху» всегда лучше видны глобальные результаты, руководитель может наблюдать за последствиями проводимой политики и испытывать удовлетворение, если принятые им решения приносят ожидаемые плоды. Рядовой же работник, также принимая на себя дополнительную рабочую нагрузку, зачастую лишен понимания, ради чего все это делается, и не может оценить результаты в перспективе. Кроме того, например в условиях кризисных изменений внешней среды, менеджеры обладают большей информацией о конкурентной ситуации и положении компании на рынке, что может давать им дополнительную уверенность в том, что организация выживет, и, соответственно, в стабильности своего рабочего места.

Помимо объявления новых принципов работы и разъяснения причин их возникновения, информационная компания должна отражать понимание руководством переживаний сотрудников и сложностей, которые последним приходится преодолевать. Человеческое понимание и сопереживание ничего не стоят компании, но оказывают серьезное положительное влияние на персонал.

Одним из полезных мероприятий может быть «вентилирующее» собрание, на котором сотрудникам дается возможность выплеснуть все свои переживания и недовольство. Проводимая специально подготовленными специалистами (внешними по отношению к компании) встреча позволяет признать отрицательные эмоции и переживания и научиться справляться с ними. Помимо снятия стресса за счет «вентиляции» эмо-

ций, это собрание способствует сплочению группы, которая в нем участвовала, благодаря эффекту группового переживания. Соответственно, его можно использовать для «естественного» построения новых команд и неформальных групп.

К сожалению, информированности каждого работника о деятельности компании препятствует убеждение, что это может привести к утечке ценных сведений к конкурентам, а также что информация – это власть, распространение ее приведет к распылению власти. Однако наш опыт подтверждает, что достоинства предоставления информации сотрудникам перевешивают все вышеназванные сомнения. Действительно, это показывает людям, что им доверяют и рассматривают как полноправных членов организации, а также позволяет создать атмосферу внутреннего предпринимательства, питая новые идеи работников и делая организацию более гибкой в современных условиях.

В процессе изучения данной темы проводятся семинарские занятия 14–15, посвященные снятию информационно-коммуникационных барьеров на пути реализации нововведений и принципам эффективной коммуникации в ситуации организационных изменений.

Основные положения темы:

1. Такие структурные характеристики организации, как высокая степень ее комплексности, низкая степень формализации и централизации, благоприятствуют началу инновационного процесса, поскольку открывают организацию по отношению к внешней среде, но одновременно затрудняют внедрение нововведений.
2. Осознание в организации «недостижения результатов», т. е. проблемы, стимулирует поиск новых альтернатив, включая нововведения.
3. Нововведение, по существу, повторно «изобретается» каждой организацией, которая его осваивает, поскольку в процессе освоения и внедрения оно подвергается значительному пересмотру.
4. Организации с более высокой степенью контроля со стороны их внешней среды более склонны к нововведениям.
5. Наличие в организации резервных ресурсов – важная предпосылка для освоения нововведения.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ раздела, темы	Наименование раздела, темы	Количество аудиторных часов	
		лекции	практ. занятия
1	Природа и специфика коммуникации в организациях	4	4
2	Развитие представлений о коммуникации в рамках эволюции организационной теории	2	2
3	Информация в организационной коммуникации	2	6
4	Взаимовлияние организационной структуры и поведения членов организации в процессе коммуникации	2	6
5	Коммуникационный климат внутри организации	2	4
6	Коммуникационные сети в организации	2	4
7	Нововведения в организации как коммуникационный процесс	2	4
8	Оптимизация внутриорганизационной коммуникации. Стратегии преодоления коммуникационных барьеров в организации	–	6
	<i>Всего</i>	16	36

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Природа и специфика коммуникации в организациях

Предмет и задачи дисциплины «Внутриорганизационная коммуникация». Коммуникация как способ жизнедеятельности и функция управления организацией. Социальный конструкционизм о роли коммуникации в жизни человека и общества. Основные направления деятельности специалиста по внутриорганизационной коммуникации.

Общая теория организаций. Организации как социальные технологии, координирующие людей, капитал и ресурсы. Понятие организации как устойчивой системы совместно работающих индивидов на основе

иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей. Историческая и культурная обусловленность классических определений организаций (Ч. Барнард, М. Вебер и др.). Современные теории коммуникативной природы организаций (Ч. Реддинг, С. Дитц, К. Уэйк и др.).

Структура организаций. Внутренняя среда организации, внешняя среда организации. Проблема границ организации; среда прямого воздействия; среда косвенного воздействия; схема внешней среды организации. Параметры организационной структуры: стандартизация, формализация, централизация. Идеальные типы организационных структур. Бюрократия и ее анализ (М. Вебер): разделение труда, иерархия, формальные правила, обезличенность.

Типологии организаций: по типу организационной структуры (механистические, органические); по взаимодействию с человеком (корпоративные, индивидуалистические); по степени интеграции и контроля (основанные на монопольной власти, бюрократические, проектные, основанные на индивидуальной деятельности); по типу корпоративной культуры (реагирующие, отзывчивые, активные, высокоэффективные); по отношению к прибыли (коммерческие, некоммерческие); по размеру (крупные, средние, малые). Традиционное и современное представление о бюрократии и бюрократической организации. Современная организация, ее специфика. Разновидности современной организации: эдхократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская, сетевая, виртуальная. Особенности коммуникации в современной организации.

Метафоры как средство познания организаций. Метафора как метод получения новых знаний: сущность, функции, значение. Основные метафоры организации: «механизм», «организм», «мозг», «культура», «политическая среда», «тюрьма для душевнобольных», «поток и трансформация», «инструмент доминирования (власти)».

Цель и иерархия как сущностные свойства организации. Градация целей по содержанию: цели-задания, цели-ориентации, цели-системы. Возможные способы согласования целей; проблема социализации целей-заданий. Градация целей с точки зрения временной перспективы. Ситуация противоречия между базисными и стратегическими целями как потенциальный источник организационного кризиса. Иерархия в организационном строении как система трех видов отношений: инструментального (централизация), человеческого (субординация) и административно-правового (власть).

Список литературы

- Гибсон, Дж.* Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли-мл. – М., 2000.
- Горфинкель, В. Я.* Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. – М., 2005.
- Кросс, Р.* Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации / Р. Кросс, Э. Паркер. – М., 2006.
- Лакофф, Д.* Метафоры, которыми мы живем / Д. Лакофф, М. Джонсон // Теория метафоры : сборник. – М., 1990. – С. 387–415.
- Лафта, Дж. К.* Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М., 2006.
- Минцберг, Г.* Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб., 2001.
- Морган, Г.* Образы организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. – М., 2008.
- Мюллер, А. П.* Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005.
- Освик, К.* Переосмысление организационной метафоры: по ту сторону организационной теории / К. Освик, Т. Киной, Ф. Джонс // Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. – Харьков, 2005. – С. 204–225.
- Пригожин, А. И.* Современная социология организаций : учебник / А. И. Пригожин. – М., 1995.
- Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов факультета философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.
- Холл, Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб., 2001.
- Шермерорн, Дж.* Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб., 2006.
- Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц [и др.]. – Харьков, 2008. – Гл. 3. «Понимание организаций через метафоры». – С. 61–89.

Тема 2. Развитие представлений о коммуникации в рамках эволюции организационной теории

Теория «научного управления» Ф. Тейлора. Изучение Тейлором процесса труда; тейлоризм как метод организации производства, отрицающий значение неэкономических стимулов и влияние неформальных трудовых отношений. Коммуникация как информирование рабочего о производственном задании и контроль за его выполнением. Изучение А. Файолем препятствий на пути коммуникационных потоков, создаваемых организационной структурой. «Мостик Файоля» как специальный коммуникационный канал.

Предпосылки становления *школы «человеческих отношений»*. Первый этап хотторнских экспериментов. «Хотторнский эффект» в управлении. Сущность хотторнских экспериментов. Теория «человеческих отношений»: взаимоотношения работников как определяющий фактор производственной деятельности. Концепция «социального человека». Понятия «удовлетворенность работой» и «моральное воздействие». Коммуникации в организации как наиболее существенная ее характеристика. Требования Ч. Барнарда к коммуникационным каналам организации.

Организация в теории «социальных систем». Общая теория систем как теоретическая база школы «социальных систем». Открытые и закрытые системы. Достижение системой состояния устойчивого равновесия. Значение внешней среды для достижения организационных целей. Роль коммуникации в организации по внесению согласованности, обеспечению слаженного функционирования всех частей организации. Переработка информации как основная функция любой организации. Определение границ организации по критерию коммуникационных потоков. Причины изучения организаций как закрытых систем. Внешняя среда организации. Неопределенность внешней среды организации как число альтернативных способов проявления некоторых событий с учетом относительной вероятности реализации каждой альтернативы. Оценка уровня неопределенности внешней среды организации, образованного за счет различных сочетаний ее сложности и изменчивости. Рекомендации по связи уровня неопределенности внешней среды со структурой организации. «Космополиты» как работники организации, придающие системе открытость.

Современные теории коммуникативной природы организаций. 10 постулатов У. Реддинга.

Список литературы

Барнард, Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы, ценности организации / Ч. Барнард. – М., 2009.

Горфинкель, В. Я. Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. – М., 2005.

Кросс, Р. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации / Р. Кросс, Э. Паркер. – М., 2006.

Мюллер, А. П. Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005.

Роджерс, Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980. – С. 43–72.

Тейлор, Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. – М., 1992. – С. 224–305.

Украинец, П. П. Фредерик Уинслоу Тейлор: управленческий прорыв и социально-

нравственный наив (К вопросу о современном звучании тейлоровских научно-практических новаций) / П. П. Украинец // Социология. – 2012. – № 1. – С. 96–103.

Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. – М., 1992. – С. 9–84.

Тема 3. Информация в организационной коммуникации

Социальная информация. Критерии классификации видов социальной информации.

Движение информации в организациях: горизонтальное направление; восходящее направление; нисходящее направление. Эффективность коммуникационных каналов организации. Информационная дисфункция как любое отклонение от заданных параметров скорости и адекватности прохождения информации по коммуникационным каналам организации. Проявления информационной дисфункции. Причины возникновения информационной дисфункции: каналные и информационные. Склонность вертикального канала, передающего информацию снизу вверх, исказить ее в определенном направлении. Способы преодоления информационной дисфункции.

Список литературы

Атватер, И. Я вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника / И. Атватер. – М., 1988.

Баранчеев, В. П. Управление знаниями : учеб. пособие / В. П. Баранчеев. – М., 2005.

Борисова, Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.

Еляков, А. Д. Информационная перегрузка людей / А. Д. Еляков // Социол. исслед. – 2005. – № 5. – С. 114–121.

Зельдович, Б. З. Организационное поведение : учеб. пособие / Б. З. Зельдович. – М., 2008.

Пригожин, А. И. Организационные управленческие патологии / А. И. Пригожин // Обществ. науки и современность. – 1998. – № 3. – С. 16–23.

Регнет, Э. Конфликты в организациях: формы, функции и способы преодоления : пер. с нем. / Э. Регнет. – Харьков, 2005.

Роджерс, Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980. – С. 96–104.

Сидорская, И. В. Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. – Минск, 2002.

Шермерорн, Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб., 2006.

Шик, З. Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.

Тема 4. Взаимовлияние организационной структуры и поведения членов организации в процессе коммуникации

Специфика формальной и неформальной коммуникации в организации, их взаимосвязь. Роли членов организации в неформальной коммуникации: «сторож», «лидер мнений», «космополит», «связной», «мостик».

Формальные средства внутриорганизационной коммуникации. Собрания и совещания. Внутренняя (корпоративная) газета как некоммерческое периодическое издание, которое выпускается организацией для поддержания контакта со своими сотрудниками. Иные средства внутриорганизационной коммуникации: фирменный журнал организации; управленческие публикации, ежегодный отчет для занятых, справочник сотрудника.

Неформальная коммуникация в организации. Слухи, сплетни, светские беседы. Слухи как сообщение и как разновидность коммуникации. Характерные особенности слухов. Проблема идентификации источника слухов. Борьба со слухами через прямые официальные заявления.

Управление коммуникационной средой организации. Кастомизация знаний и информации в современной организации. Сторителлинг как способ обмена неявными знаниями внутри организации.

Влияние коммуникационного поведения на организационную структуру: «плантационная система» размещения работников, ее преимущества.

Список литературы

- Баранчеев, В. П.* Управление знаниями : учеб. пособие / В. П. Баранчеев. – М., 2005.
- Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.
- Горфинкель, В. Я.* Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. – М., 2005.
- Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006.
- Кизер, А.* Значимость сюжета / А. Кизер, А. Мюлей // Организационная коммуникация. – Харьков, 2005. – С. 178–203.
- Коллинз, Дж.* От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз // Стокгольмская школа экономики. – М., 2010.
- Минцберг, Г.* Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб., 2001.
- Роджерс, Э.* Коммуникации в организациях : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980. – С. 104–110, 132–139.
- Сидорская, И.* Слухи в организации: понятие и способы управления / И. Сидорская // Отдел кадров. – 2006. – № 7. – С. 134–136.

Сидорская, И. Неформальная коммуникация в организации / И. Сидорская // Кадровая служба. – 2008. – № 9. – С. 107–110.

Титц, С. Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц, Л. Коэн, Дж. Массон. – Харьков, 2008.

Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособие / под ред. Б. З. Мильнера. – М., 2006.

Шермерорн, Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб., 2006.

Шик, З. Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.

PRo внутрикорпоративные слухи. Тематические страницы «Секреты управления персоналом» // Отдел кадров. – 2006. – № 7. – С. 97–144.

Тема 5. Коммуникационный климат внутри организации

Понятие организационного климата. Основные теории организационного климата: теории X, Y, Z; японский и американский подходы к организации менеджмента.

Понятие коммуникационного климата организации. Элементы, характеризующие коммуникационный климат: качественная специфика коммуникации между руководителями и подчиненными, сотрудниками одного уровня иерархии внутри и между отделами, а также всех сотрудников организации между собой. Структура и интенсивность коммуникаций как характеристика организационного климата. Способы улучшения организационного климата. Организация коммуникации в японской компании в соответствии с основным принципом управления «Фирма – единая семья». Организационная коммуникация: гендерный аспект.

Факторы роста значимости внутриорганизационной коммуникации. Принципы современной коммуникации с занятыми.

Список литературы

Алешина, И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров / И. В. Алешина. – М., 1997.

Кверк, Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006.

Коллинз, Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз // Стокгольмская школа экономики. – М., 2010.

Комаров, Е. И. Гендерный менеджмент : учебник / Е. И. Комаров, В. Ф. Жукова. – М., 2012.

Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / С. П. Крюков [и др.] ; общ. ред. С. Д. Бодрунова. – СПб., 2005.

Маркова, О. Ю. Гендерные аспекты внутриорганизационных коммуникаций / О. Ю. Маркова // Актуальные проблемы теории коммуникации : сб. науч. тр. – СПб., 2004. – С. 299–313.

Матьяш, О. И. Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / О. И. Матьяш // Организационная коммуникация : материалы первой Междунар. конф. / под общ. ред. И. Н. Розиной. – Ростов-н/Д, 2005. – С. 43–62.

Морита, А. Сделано в Японии / А. Морита. – М., 1995.

Мюллер, У. Пол и организация: долгие дебаты и актуальные тенденции / У. Мюллер // Журн. социол. и соц. антропологии. – 1999. – Т. II. – № 2. – С. 115–132.

Оучи, У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / У. Оучи. – М., 1994.

Организационное поведение. – СПб., 1993. – С. 43–50.

Паркинсон, К. Эти невероятные японцы / К. Паркинсон, М. Рустомджи. – М., 1994.

Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк / пер. с англ. В. А. Спивака. – СПб., 2001.

Шик, З. Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.

Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц [и др.]. – Харьков, 2008. – Гл. 7. «Язык и гендер». – С. 198–236.

Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М., 1996.

Тема 6. Коммуникационные сети в организации

Понятие коммуникационной сети организации. Классификация коммуникационных сетей: сеть полной системы; сеть группы, личностная сеть. Радиальные и взаимосвязанные личностные сети. Механизмы возникновения сетей. Закон «силы слабых связей» (М. Грановеттер). Роль сетей в поиске работы, мобилизации ресурсов, диффузии знаний и практик. «Сетевизация» бизнеса. Межорганизационные сети. Соперничество между иерархиями и сетями.

Экспериментальное изучение сетей малых групп: влияние структуры группы на эффективность коммуникационного поведения, влияние положения индивида в структуре группы на его поведение и удовлетворенность работой. Структура коммуникационных взаимодействий: «круг», «штурвал», «цепь» и «сильно связанный граф». Взаимосвязь коммуникационных структур и исследуемых параметров. Выводы, полученные в результате экспериментов. Недостатки экспериментального изучения сетей малых групп.

Социометрический анализ коммуникационных сетей. Процедура сбора данных. Этапы анализа. Оценка адекватности формальной организационной структуры системе коммуникаций. Выявление «изолянтов». Выработка рекомендаций.

Понятие социального капитала организации (П. Бурдье, Дж. Коулман). Индивидуальный и организационный доступ к ресурсам. Оценка сетевого социального капитала организаций.

Список литературы

Бурдые, П. Формы капитала / П. Бурдые // Экономическая социология: электрон. журн. – 2002. – Т. 3. – № 5. – С. 60–74. [Электронный ресурс]. URL: www.ecsoc.msses.ru.

Гуськова, Н. Д. Современные теории социального капитала / Н. Д. Гуськова, А. П. Ключева // Изв. высш. учеб. завед. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 2. – С. 152–160.

Коулман, Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. – С. 121–139.

Кросс, Р. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации / Р. Кросс, Э. Паркер. – М., 2006.

Поляков, А. В. Социальный капитал как элемент современного демократического процесса / А. В. Поляков // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – Вып. 1. – С. 25–29.

Роджерс, Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980. – С. 110–142.

Сивуха, С. В. Организационная коммуникация : пособие для студентов фак-та философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.

Сивуха, С. Социальный капитал менеджера / С. Сивуха // Психологическая подготовка управленческих кадров ; под ред. В. М. Козубовского, Г. М. Кучинского. – Минск, 2006. – С. 71–88. [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11352>.

Сивуха, С. Личные сети минчан / С. Сивуха // Минчане в начале XXI века: социальный портрет / В. А. Бобков [и др.]. – Минск, 2006. – С. 125–135. [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11351>.

Сивуха, С. Социальный капитал минчан // Минчане в начале XXI века: социальный портрет / В. А. Бобков [и др.]. – Минск, 2006. – С. 107–124. [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11350>.

Сидорская, И. В. Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. – Минск, 2002.

Синицына, Т. В. Новый средний класс: особенности сетевого трудоустройства / Т. В. Синицына // Государственное управление. Электрон. вестн. – Вып. 15. – Июнь 2008 г.

Соколова, Г. Н. Социальные сети как механизм регуляции рыночных отношений / Г. Н. Соколова // Социология. – 2010. – № 2. – С. 64–74.

Тема 7. Нововведения в организации как коммуникационный процесс

Нововведение в организации как идея, метод или объект, воспринимаемые в качестве новых соответствующим субъектом освоения. Восприимчивость к нововведениям. Инновационный потенциал руководителей и сотрудников как факторы восприимчивости к нововведениям.

Специфика нововведения как процесса. Стадии процесса нововведения: инициирование, внедрение. Группы факторов, влияющие на характер и направленность инновационного процесса:

- 1) информированность о нововведениях;
- 2) внешняя подконтрольность;
- 3) резервные ресурсы;
- 4) организационная структура.

Воздействие различных структурных характеристик организации на нововведение как процесс на различных его этапах.

Коммуникация в период изменений. Основные причины и формы сопротивления изменениям у сотрудников. Инновационные (деловые) игры как способ преодоления сопротивления организационным изменениям у сотрудников Информационно-коммуникационные барьеры на пути реализации нововведений. Принципы и правила эффективной коммуникации в ситуации организационных изменений. Программа эффективной коммуникации в процессе реализации нововведений.

Список литературы

Бовин, А. А. Управление инновациями в организациях : учеб. пособие / А. А. Бовин. – М., 2006.

Борисова, Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.

Карпова, Ю. А. Введение в социологию инноватики : учеб. пособие / Ю. А. Карпова. – СПб., 2004.

Кверк, Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006.

Роджерс, Э. Коммуникации в организациях : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980. – С. 143–168.

Сидорская, И. В. Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. – Минск, 2002.

Шик, З. Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.

Тема 8. Оптимизация внутриорганизационной коммуникации. Стратегии преодоления коммуникационных барьеров в организации

Оптимизация внутриорганизационной коммуникации как приведение системы коммуникации в состояние, наиболее способствующее достижению общеорганизационных целей. Стратегия и тактика оптимизации внутриорганизационной коммуникации.

Коммуникационные барьеры: понятие и подходы к изучению. Типологии барьеров. Соотношение этапов обмена информацией и трудностей, возникающих в процессе коммуникации.

Основные способы преодоления коммуникационных барьеров. Структурные барьеры. Межличностные барьеры. Технические барьеры.

Список литературы

- Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.
- Горфинкель, В. Я.* Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. – М., 2005.
- Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006.
- Коллинз, Дж.* От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз // Стокгольмская школа экономики. – М., 2010.
- Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / С. П. Крюков [и др.] ; общ. ред. С. Д. Бодрунова. – СПб., 2005.*
- Косуля, И. Ю.* Особенности внутриорганизационных коммуникаций в деятельности социальных служб / И. Ю. Косуля // Вісн. Харків. націонал. ун-ту ім. В. Н. Каразіна: Соціологічні дослідження сучасного суспільства : методологія, теорія, методи. – 2007. – Вип. 20.– С. 156–160.
- Матьяш, О. И.* Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / О. И. Матьяш // Организационная коммуникация : материалы первой Междунар. конф.; под общ. ред. И. Н. Розиной. – Ростов-н/Д, 2005. – С. 43–62.
- Мюллер, А. П.* Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005.
- Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак-та философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.
- Холл, Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб., 2001.
- Шик, З.* Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.
- Штроо, В. А.* Организационные коммуникации в норме и патологии / В. А. Штроо // Психологические проблемы современного бизнеса : сб. науч. ст. ; под ред. В. А. Штроо, Н. Л. Ивановой, Н. В. Антоновой; Гос. ун-т «Высшая школа экономики». – М., 2011. – С. 216–226.

СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Природа и специфика коммуникации в организациях

Семинар 1. Типологии организаций

1. Организации иерархического типа (линейная, линейно-штабная, дивизионная), их преимущества и недостатки.
2. Организации органического типа (бригадная, проектная, матричная), их преимущества и недостатки.
3. Различия традиционного и современного представлений о бюрократии и бюрократической организации.
4. Современная организация (эдохократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская, сетевая, виртуальная).
5. Структурный анализ Белгосуниверситета и Института журналистики.

Список литературы

Гибсон, Дж. Организации: поведение, структура, процессы : учебник для вузов / Дж. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли-мл. – М., 2000.

Горфинкель, В. Я. Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. – М., 2005.

Кросс, Р. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации / Р. Кросс, Э. Паркер. – М., 2006.

Лафта, Дж. К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М., 2006.

Сивуха, С. В. Организационная коммуникация : пособие для студентов фак-та философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.

Семинар 2. Метафоры как средство познания (понимания) организации

1. Метафора как метод получения новых знаний: сущность, функции, значение (в научном познании и в повседневной жизни).
2. Понимание организаций через метафоры: роль метафор в организационном познании. Как метафоры раскрывают шесть основных элементов любой организации: основную деятельность, сотрудников, организационную структуру, организационные коммуникации, цели, ценности?
3. Основные метафоры организации: «механизм», «организм», «мозг», «культура», «политическая система», «тюрьма для душев-

- нобольных», «поток и трансформация», «инструмент доминирования (власти)».
4. Метафоры «идеальной» и «отвратительной» организации: мозговой штурм, объяснение, обсуждение.

Список литературы

- Лакофф, Д.* Метафоры, которыми мы живем / Д. Лакофф, М. Джонсон // Теория метафоры : сборник. – М., 1990. – С. 387–415.
- Морган, Г.* Образы организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. – М., 2008.
- Освик, К.* Переосмысление организационной метафоры: по ту сторону организационной теории / К. Освик, Т. Киной, Ф. Джонс // Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005. – С. 204–225.
- Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак-та философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.
- Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц [и др.]. – Харьков, 2008. – Гл. 3. «Понимание организаций через метафоры». – С. 61–89.

Тема 2. Развитие представлений о коммуникации в рамках эволюции организационной теории

Семинар 3. Современные теории коммуникативной природы организации

1. Прокомментируйте каждый из 10 постулатов У. Реддинга.
2. Подготовьте дома эссе по одному из предложенных текстов.

10 постулатов У. Реддинга

- 1) значение не передается, а интерпретируется;
- 2) в организации все может выступать в роли послания;
- 3) хороший управленец должен уметь слушать подчиненных, причем с эмпатией;
- 4) действия вызывает воспринятое послание, при этом опора идет на личный опыт воспринимающего;
- 5) в коммуникации важная роль принадлежит обратной связи, менеджер должен обладать обоими ее проявлениями: открытостью к восприятию обратной связи от подчиненных и способностью самому давать достаточную обратную связь подчиненным;
- 6) фактор затрат: коммуникация требует затрат энергии, при этом увеличение объема коммуникации не означает увеличение ее эф-

- фективности, которая определяется как частное произведенного эффекта и затрат;
- 7) сокращение коммуникации должно обосновываться экономическими нуждами ее эффективности: слишком много коммуникации ведет к скуке, слишком мало – к непониманию, особенно при наличии шумов, помех;
 - 8) коммуникационная нагрузка не может быть беспредельной, а ограничивается объемом индивидуального коммуникационного канала;
 - 9) серийный трансмиссионный эффект: при множественной передаче значение послания меняется под действием фильтраций и искажений;
 - 10) организационный климат гораздо важнее умений и способов; идеальный управленческий климат включает в себя способность к поддержке, участие работников в процессе принятия решений, доверие, уверенность и правдивость, открытость и откровенность, акцент на достижение высоких результатов в работе.

*Требования к эссе для выполнения
контролируемой самостоятельной работы*

Эссе – это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

*Примерный список тем эссе для выполнения
контролируемой самостоятельной работы*

Грожан, М. Коммуникация в группах: каким образом она раскрывает природу организационной культуры больниц / М. Грожан // Организационная коммуникация / А. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005. – С. 274–297.

Погнер, К.-Х. Отчет об электронной почте всего отдела: пример исследования / К.-Х. Погнер, А.-М. Содерберг // Организационная коммуникация / А. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005. – С. 352–381.

Спрэнз-Фогаси, Т. Что делает босс? Повседневная коммуникация высшего управленческого персонала / Т. Спрэнз-Фогаси // Организационная коммуникация / А. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005. – С. 322–351.

Предложенные тексты носят дискуссионный характер и отражают точку зрения своих авторов, которая может не совпадать с точкой зрения студента – позиция автора эссе может значительно отличаться от позиции

автора обсуждаемого текста. Оценивается не согласие с автором текста, а качество, полнота, связность аргументации собственной позиции.

Объем работы не должен превышать 5 страниц формата А4, рекомендуемый шрифт – Times New Roman, кегль 14.

Структура работы

Введение обозначает намерения автора и общий контекст, необходимый для понимания и последующего изложения. Преподаватель должен понять, о чем вы пишете (или о чем не пишете) и чего следует ждать от текста. Как правило, заканчивается введение тезисом или тезисами.

В каждом абзаце *основной части* обычно обсуждается фрагмент тезиса, сформулированного во введении. В совокупности абзацы основной части должны полностью раскрыть заявленный автором тезис. Абзацы должны быть логически связаны между собой.

Заключению достаточно посвятить последний абзац. Заключительный абзац должен подводить итог работе, содержать решение обсуждаемой проблемы, рекомендации или прогноз.

Критерии оценки

- 1) сформулированная авторская позиция (тезисы);
- 2) позиция подкреплена аргументами и доказательствами;
- 3) продемонстрировано видение разных позиций;
- 4) факты отделены от мнений;
- 5) тема раскрыта полностью;
- 6) текст структурирован и логичен;
- 7) приводятся точные ссылки на обсуждаемый текст.

Список литературы

Мюллер, А. П. Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005.

Сивуха, С. В. Организационная коммуникация : пособие для студентов фак-та философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.

Шик, З. Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.

Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц [и др.]. – Харьков, 2008.

Тема 3. Информация в организационной коммуникации

Семинар 4. Способы борьбы с информационной дисфункцией в организациях

1. Причины возникновения информационной дисфункции: каналные и информационные.
2. Способы поощрения обратной связи в организациях.

Список литературы

- Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.
- Еляков, А. Д.* Информационная перегрузка людей / А. Д. Еляков // Социол. исслед. – 2005. – № 5. – С. 114–121.
- Зельдович, Б. З.* Организационное поведение : учеб. пособие / Б. З. Зельдович. – М., 2008.
- Регнет, Э.* Конфликты в организациях: формы, функции и способы преодоления : пер. с нем. / Э. Регнет. – Харьков, 2005.
- Роджерс, Э.* Коммуникации в организациях: пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980. – С. 96–104.
- Сидорская, И. В.* Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. – Минск, 2002.
- Шермерорн, Дж.* Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб., 2006.

Семинар 5. Активное слушание как способ борьбы с информационной дисфункцией

1. Феномен активного слушания: сущность и необходимость.
2. Нереплексивное слушание.
3. Виды рефлексивного слушания.

Список литературы

- Атватер, И.* Я вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника / И. Атватер. – М., 1988.
- Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.
- Зельдович, Б. З.* Организационное поведение : учеб. пособие / Б. З. Зельдович. – М., 2008.
- Регнет, Э.* Конфликты в организациях: формы, функции и способы преодоления : пер. с нем. / Э. Регнет. – Харьков, 2005.
- Сидорская, И. В.* Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. – Минск, 2002.
- Шермерорн, Дж.* Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб., 2006.

Семинар 6. Внутриорганизационная коммуникация в ситуации конфликта

На занятии отрабатываются модели адекватного реагирования на критику и конструктивной критики.

Конструктивная модель практического поведения № 1⁹

Как реагировать на критику

Естественная реакция – защитить свое хрупкое эго.

Альтернативный подход:

1. Получить больше информации:

1.1. Поза любопытства и перефразирование.

1.2. Получить конкретные детали.

1.3. Предложить свою гипотезу возникновения проблемы.

2. Искать соглашения, где только возможно:

2.1. Признать факты, имевшие место.

2.2. Признать право критикующего на его точку зрения. Два возможных варианта ответа.

Следует всегда избегать «позиционной борьбы», более приемлема позиция «активного слушателя». Необходимы неторопливость, эмоциональная самодисциплина.

Конструктивная модель практического поведения № 2

Как эффективно критиковать других

Продуктивное использование конфликта означает умение высказывать негативную информацию, не восстанавливая людей против себя и не переводя конфликт в плоскость отношений.

1. Психологическое согласие; Я-язык; избегать обвинительных конструкций.

2. Точно указать конкретные факты и детали происшедшего.

3. Признать свою роль в возникшей ситуации.

4. Выработать решение, которое признается обеими сторонами и потому обеими сторонами выполняется.

⁹Бергельсон М. Б. Коммуникативные методы в управлении, или Менеджмент как искусство коммуникации / М. Б. Бергельсон // Теория коммуникации & прикладная коммуникация : сб. науч. тр. Вестн. Рос. – Ростов н/Д : ИУБиП, 2004. – С. 20.

Список литературы

Атватер, И. Я вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника / И. Атватер. – М., 1988.

Бергельсон, М. Б. Коммуникативные методы в управлении, или Менеджмент как искусство коммуникации / М. Б. Бергельсон // Теория коммуникации & прикладная коммуникация : сб. науч. тр. Вестн. Рос. ком-ред. И. Н. Розиной. – Ростов н/Д : ИУБиП, 2004. – С. 6–26.

Борисова, Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.

Зельдович, Б. З. Организационное поведение : учеб. пособие / Б. З. Зельдович. – М., 2008.

Регнет, Э. Конфликты в организациях: формы, функции и способы преодоления : пер. с нем. / Э. Регнет. – Харьков, 2005.

Шермерорн, Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб., 2006.

Тема 4. Взаимовлияние организационной структуры и поведения членов организации в процессе коммуникации

Семинар 7. Основные формальные средства внутриорганизационной коммуникации (кейс-стади)

К семинару преподаватель подготавливает различные формальные средства внутриорганизационной коммуникации – корпоративные издания (газеты, журналы, бюллетени), справочники сотрудника, годовые отчеты, публикации для менеджеров и т. д. На занятии обсуждаются особенности, достоинства и недостатки этих средств.

Список литературы

Шик, З. Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.

Семинар 8. Неформальная коммуникация в организации

1. Слухи, сплетни, светские беседы как основные разновидности неформальной коммуникации в организации.
2. Способы борьбы со слухами во внутриорганизационной коммуникации.

Список литературы

Борисова, Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.

Горфинкель, В. Я. Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. – М., 2005.

Кверк, Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006.

Коллинз, Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз // Стокгольмская школа экономики. – М., 2010.

Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб., 2001.

Роджерс, Э. Коммуникации в организациях : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980.

Сидорская, И. Слухи в организации: понятие и способы управления / И. Сидорская // Отдел кадров. – 2006. – № 7. – С. 134–136.

Сидорская, И. Неформальная коммуникация в организации / И. Сидорская // Кадровая служба. – 2008. – № 9. – С. 107–110.

Шермерорн, Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб., 2006.

Шик, З. Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.

РРо внутрикорпоративные слухи. Тематические страницы «Секреты управления персоналом» // Отдел кадров. – 2006. – № 7. – С. 97–144.

Семинар 9. Управление коммуникационной средой организации

1. Кастомизация знаний и информации в современной организации.
2. Сторителлинг как способ обмена неявными знаниями внутри организации.

Список литературы

Баранчеев, В. П. Управление знаниями : учеб. пособие / В. П. Баранчеев. – М., 2005.

Борисова, Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.

Кверк, Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006.

Кизер, А. Значимость сюжета / А. Кизер, А. Мюлей // Организационная коммуникация. – Харьков, 2005. – С. 178–203.

Коллинз, Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз // Стокгольмская школа экономики. – М., 2010.

Титц, С. Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц, Л. Коэн, Дж. Массон. – Харьков, 2008. – Гл. 4. «Понимание организаций через истории и нарративы». – С. 90–129.

Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособие / под ред. Б. З. Мильнера. – М., 2006.

РРо внутрикорпоративные слухи. Тематические страницы «Секреты управления персоналом» // Отдел кадров. – 2006. – № 7. – С. 97–144.

Тема 5. Коммуникационный климат внутри организации

Семинар 10. Японская модель внутриорганизационной коммуникации

1. Организация коммуникации в японской компании в соответствии с основным принципом управления «Фирма – единая семья».

2. Принципы, цели и процедуры коммуникации во время переговоров японской фирмы с партнерами.

Список литературы

Алешина, И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров / И. В. Алешина. – М., 1997. – С. 233–247.

Коллинз, Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз // Стокгольмская школа экономики. – М., 2010.

Матьяш, О. И. Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / О. И. Матьяш // Организационная коммуникация : материалы первой Междунар. конф. ; под общ. ред. И. Н. Розиной. – Ростов н/Д, 2005. – С. 43–62.

Морита, А. Сделано в Японии / А. Морито. – М., 1995.

Оучи, У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / У. Оучи. – М., 1994.

Паркинсон, К. Эти невероятные японцы / К. Паркинсон, М. Рустомджи. – М., 1994.

Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации : пер. с англ. / Дж. Шелдрейк; под ред. В. А. Спивака. – СПб., 2001.

Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М., 1996.

Семинар 11. Организационная коммуникация: гендерный аспект

1. Мотивация работников и работниц.
2. Формальная и неформальная, вертикальная и горизонтальная внутриорганизационная коммуникация: гендерный аспект.
3. Оптимизация внутриорганизационной коммуникации с позиций гендерного равенства.

Список литературы

Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры : учеб. пособие для студентов высш. учеб. завед. / Е. В. Киселева. – Вологда, 2010. – С. 172–247.

Комаров, Е. И. Гендерный менеджмент : учебник / Е. И. Комаров, В. Ф. Жукова. – М., 2012.

Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / С. П. Крюков [и др.] ; общ. ред. С. Д. Бодрунова. – СПб., 2005.

Маркова, О. Ю. Гендерные аспекты внутриорганизационных коммуникаций / О. Ю. Маркова // Актуальные проблемы теории коммуникации : сб. науч. тр. – СПб., 2004. – С. 299–313.

Мюллер, У. Пол и организация: долгие дебаты и актуальные тенденции / У. Мюллер // Журнал социологии и социальной антропологии. – 1999. – Том II. – № 2. – С. 115–132.

Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц [и др.]. – Харьков, 2008. – Гл. 7. «Язык и гендер». – С. 199–236.

Тема 6. Коммуникационные сети в организации

Семинар 12. Личностные коммуникационные сети

В качестве домашнего задания студентам предлагается проанализировать статью С. В. Сивухи «Личные сети минчан» и построить дома собственную личностную социальную сеть, детально проработав как ее радиальную, так и взаимосвязанную части. На семинарском занятии построенные сети сравниваются по следующим критериям:

- характеристики центрального индивида (пол, национальность, образование);
- характеристики связей между центральным индивидом и членами сети. Это могут быть характеристики отношений (например, частота контактов каждого члена сети), содержание отношений (например, степень, с которой участник сети оказывает эмоциональную поддержку) или типы отношений (например, является ли участник сети центральному индивиду другом, соседом, коллегой по работе или родственником);
- характеристики участников сети, которые связаны с центральным актором (например, их пол или национальность);
- композиция сети, совокупность характеристик членов сети и связей в каждой эго-сети (например, средняя частота контактов между членами сети и центральным индивидом, пропорция оказываемой членами сети эмоциональной поддержки);
- структурные характеристики сети (например, общая плотность связей в сети, количество кластеров или клик в сети).

На основе сравнения делаются выводы об эвристической ценности построения социальных сетей в социальных исследованиях, о роли социальных сетей в жизни человека и группы.

Список литературы

Кросс, Р. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации / Р. Кросс, Э. Паркер. – М., 2006.

Роджерс, Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980. – С. 110–142.

Сивуха, С. В. Организационная коммуникация : пособие для студентов фак-та философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.

Сивуха, С. Личные сети минчан / С. Сивуха // Минчане в начале XXI века: социальный портрет / В. А. Бобков [и др.]. – Минск, 2006. – С. 125–135. [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11351>.

Сидорская, И. В. Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. – Минск, 2002.

Семинар 13. Социальный капитал организации

1. Концепция социального капитала П. Бурдье и Дж. Коулмана.
2. Показатели индивидуального социального капитала.
3. Сетевые модели социального капитала.
4. Социальный капитал менеджеров.

Список литературы

Бурдье, П. Формы капитала / П. Бурдье // Экономическая социология: электрон. журн. – 2002. – Т. 3. – № 5. – С. 60–74. [Электронный ресурс]. URL: www.ecsoc.msses.ru.

Гуськова, Н. Д. Современные теории социального капитала / Н. Д. Гуськова, А. П. Ключева // Изв. высш. учеб. завед. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 2. – С. 152–160.

Коулман, Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. – С. 121–139.

Поляков, А. В. Социальный капитал как элемент современного демократического процесса / А. В. Поляков // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – Вып. 1. – С. 25–29.

Сивуха, С. В. Организационная коммуникация: пособие для студентов фак-та философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.

Сивуха, С. Социальный капитал менеджера / С. Сивуха // Психологическая подготовка управленческих кадров / под ред. В. М. Козубовского, Г. М. Кучинского. – Минск, 2006. – С. 71–88. [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11352>.

Сивуха, С. Социальный капитал минчан // Минчане в начале XXI века: социальный портрет / В. А. Бобков [и др.]. – Минск, 2006. – С. 107–124. [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11350>.

Синицына, Т. В. Новый средний класс: особенности сетевого трудоустройства / Т. В. Синицына // Государственное управление. Электрон. вестн. – Вып. № 15. – Июнь 2008 г.

Соколова, Г. Н. Социальные сети как механизм регуляции рыночных отношений / Г. Н. Соколова // Социология. – 2010. – № 2. – С. 64–74.

Тема 7. Нововведения в организации как коммуникационный процесс

Семинар 14. Информационно-коммуникационные барьеры на пути реализации нововведений

1. Инновационный потенциал сотрудников и инновационный потенциал руководителей как факторы восприимчивости к нововведениям.

2. Основные причины и формы сопротивления изменениям у сотрудников.
3. Инновационные (деловые) игры как способ преодоления сопротивления организационным изменениям у сотрудников.

Список литературы

- Бовин, А. А.* Управление инновациями в организациях : учеб. пособие / А. А. Бовин. – М., 2006.
- Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.
- Карпова, Ю. А.* Введение в социологию инноватики : учеб. пособие / Ю. А. Карпова. – СПб., 2004.
- Купчинова, Т. В.* Менеджмент инноваций : учеб.-метод. комплекс для студентов отд. информации и коммуникации фак-та философии и социальных наук / Т. В. Купчинова. – Минск, 2009.

Семинар 15. Коммуникация в ситуации организационных изменений

1. Необходимость постоянной коммуникации в ситуации изменений.
2. Принципы, цели, формы и способы коммуникации в ситуации изменений.
3. Программа эффективной коммуникации в процессе реализации нововведений.

Список литературы

- Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.
- Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006.
- Роджерс, Э.* Коммуникации в организациях : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980.
- Сидорская, И. В.* Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. – Минск, 2002.

Тема 8. Оптимизация внутриорганизационной коммуникации. Стратегии преодоления коммуникационных барьеров в организации

Семинары 16–17. Оптимизация внутриорганизационной коммуникации

1. Понятие оптимизации внутриорганизационной коммуникации.
2. Стратегия и тактика оптимизации внутриорганизационной коммуникации.

Список литературы

- Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.
- Горфинкель, В. Я.* Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. – М., 2005.
- Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006.
- Коллинз, Дж.* От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз // Стокгольмская школа экономики. – М., 2010.
- Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / С. П. Крюков [и др.] ; общ. ред. С. Д. Бодрунова. – СПб., 2005.
- Косуля, И. Ю.* Особенности внутриорганизационных коммуникаций в деятельности социальных служб / И. Ю. Косуля // Вісн. Харків. націонал. ун-ту ім. В. Н. Каразіна: Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – 2007. – Вип. 20. – С. 156–160.
- Матьяш, О. И.* Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / О. И. Матьяш // Организационная коммуникация : материалы первой Междунар. конф. ; под общ. ред. И. Н. Розиной. – Ростов н/Д, 2005. – С. 43–62.
- Мюллер, А. П.* Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005.
- Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак-та философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.
- Холл, Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб., 2001.
- Шик, З.* Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.

Семинар 18. Стратегии преодоления коммуникационных барьеров в организации

1. Коммуникационные барьеры: понятие и подходы к изучению. Типологии барьеров. Соотношение этапов обмена информацией и трудностей, возникающих в процессе коммуникации.
2. Основные способы преодоления коммуникационных барьеров внутри организации.

Список литературы

- Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.
- Горфинкель, В. Я.* Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. – М., 2005.
- Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006.
- Коллинз, Дж.* От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз // Стокгольмская школа экономики. – М., 2010.

Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / С. П. Крюков [и др.] ; общ. ред. С. Д. Бодрунова. – СПб., 2005.

Матьяш, О. И. Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / О. И. Матьяш // Организационная коммуникация : материалы первой Междунар. конф. ; под общ. ред. И. Н. Розиной. – Ростов н/Д, 2005. – С. 43–62.

Мюллер, А. П. Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005.

Сивуха, С. В. Организационная коммуникация : пособие для студентов факультета философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.

Холл, Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб., 2001.

Шик, З. Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ПЕРЕЧЕНЬ СРЕДСТВ ДИАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для диагностики результатов учебной деятельности целесообразно организовать активную работу студентов на лекционных и практических занятиях, самостоятельное выполнение студентами индивидуальных и групповых проектов.

Контроль текущей успеваемости может проходить в виде письменных и устных опросов, тематических дискуссий в группах, выступлений с презентационными материалами, подготовки рефератов по теме занятия и др.

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Оценка результатов учебной деятельности студентов осуществляется по 10-балльной системе. Текущий контроль знаний предполагает использование рейтинговой оценки знаний в течение семестра.

Для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов устанавливаются следующие виды контроля: контролируемые самостоятельные задания, удаленные самостоятельные задания, а также индивидуальные тематические задания по подготовке текстово-графических презентаций.

Контролируемые самостоятельные задания проводятся с целью проверки и оценки усвоения студентами учебного материала в процессе изучения темы и носят стимулирующий и корректирующий характер.

Контроль выполнения индивидуальных тематических заданий по подготовке текстово-графических презентаций проводится с целью проверки достижения студентов не по отдельным элементам, а в логической системе, соответствующей структуре конкретной темы.

Основные виды контроля осуществляются в устной, письменной, практической формах и в их сочетании.

СХЕМА ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Выставление рейтинговых отметок за семестр осуществляется как среднее арифметическое отметок на основе результатов тематического контроля с учетом преобладающего балла после проведения текущей и промежуточной аттестации студентов.

Контрольно-оценочным критерием выставления отметки служат следующие пять уровней усвоения учебного материала:

I уровень (низкий) – распознавание и различение понятий (оценивается от 1 до 2 баллов);

II уровень (удовлетворительный) – воспроизведение учебного материала по предмету на уровне памяти (оценивается от 3 до 4 баллов);

III уровень (средний) – воспроизведение и анализ предмета изучения на уровне понимания; описание и анализ действий с объектами изучения (оценивается от 5 до 6 баллов);

IV уровень (достаточный) – объяснение сущности объектов изучения; применение знаний на основе обобщенного алгоритма для решения новых учебных задач (оценивается от 7 до 8 баллов);

V уровень (высокий) – демонстрация возможностей по применению знаний в незнакомых, нестандартных ситуациях для решения качественно новых задач; самостоятельные действия и решения по описанию, объяснению и преобразованию объектов изучения (оцениваются от 9 до 10 баллов).

Итоговая отметка по учебной дисциплине выставляется как среднее арифметическое рейтинговой и зачетной отметок и с учетом динамики индивидуальных учебных достижений студента.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Бюрократическая организация в работах М. Вебера.
2. Современная организация, ее специфика и основные разновидности.
3. Ф. Тейлор об организации.
4. А. Файоль и школа «научного управления».
5. Современные теории коммуникативной природы организаций (Ч. Реддинг, С. Дитц, К. Уэйк и др.).
6. Школа «человеческих отношений» Мэйо и Барнарда.
7. Переговоры японской фирмы с партнерами: особенности, процедуры.
8. Повседневная коммуникация высшего управленческого персонала.
9. Коммуникативная структура организационной культуры.
10. Каналы и формы обратной связи в современной организации.

ТЕМЫ ДИПЛОМНЫХ РАБОТ ПО ТЕМАТИКЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Оптимизация коммуникации в организации (на конкретном примере).
2. Оптимизация коммуникации в организации: гендерный аспект.
3. Новейшие коммуникационные технологии и их интеграция в деятельность современного предприятия.
4. Эффективные практики коммуникационного менеджмента (на примере конкретной организации).
5. Оптимизация коммуникационных процессов в бикультурной организации (на конкретном примере).
6. Роль корпоративной коммуникации в повышении лояльности персонала организации.
7. Роль внутриорганизационной коммуникации в формировании корпоративной идентичности в современной организации.
8. Коммуникация в ситуации организационных изменений (на конкретном примере).
9. Стратегия преодоления коммуникационных барьеров в организации (на конкретном примере).

ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. «Внутриорганизационная коммуникация» как учебная дисциплина, ее предмет и основные задачи.
2. Понятие и сущность организации.
3. Типология организаций.
4. Традиционные и современные представления о бюрократии и бюрократической организации.
5. Механистический тип организационной структуры, его преимущества и недостатки.
6. Органический тип организационной структуры, его преимущества и недостатки.
7. Современная организация, ее специфика и основные разновидности.
8. Сетевая и виртуальная организации: сравнительный анализ.
9. Понимание организаций через метафоры: роль метафор в организационном познании.
10. «Механизм» и «организм» как основные организационные метафоры.

11. Метафоры «мозг», «культура», «политическая система», «тюрьма для душевнобольных», «поток и трансформация», «инструмент доминирования (власти)» в организационном познании.
12. Разделение труда в организациях: понятие, типы.
13. Централизация, формализация и стандартизация в организациях.
14. Организация как целевая система.
15. Организация как иерархическая система.
16. Сущность тейлоризма как метода организации производства.
17. Образ организации и роль организационной коммуникации в школе «научного управления».
18. Понятие «хотторнского эффекта» в исследовании организаций.
19. Хотторнские эксперименты и их значение для выявления роли неформальных групповых контактов.
20. Концепция «социального человека» и роль организационной коммуникации в школе «человеческих отношений».
21. Школа «социальных систем» и общая теория систем.
22. Организация как открытая система в школе «социальных систем».
23. Организация как открытая система. Определение границ организации.
24. Неопределенность внешней среды организации и ее оценка.
25. Движение информации в организациях.
26. Повседневная коммуникация высшего управленческого персонала.
27. Коммуникативная структура организационной культуры.
28. Понятие информационной дисфункции и основные причины ее возникновения.
29. Способы преодоления информационной дисфункции.
30. «Активное слушание» как способ преодоления информационной дисфункции.
31. Формальная и неформальная коммуникации в организации, их взаимосвязь.
32. Формальные средства внутриорганизационной коммуникации.
33. Корпоративное печатное СМИ как средство внутриорганизационной коммуникации.
34. Корпоративный сайт как средство внутриорганизационной коммуникации.
35. Корпоративный блог как средство внутриорганизационной коммуникации.
36. Соборания и совещания во внутриорганизационной коммуникации.
37. «Справочник сотрудника» в структуре внутриорганизационной коммуникации.

38. «Годовой отчет» в структуре внутриорганизационной коммуникации.
39. Формальные средства внутриорганизационной коммуникации для менеджеров.
40. Кастомизация знаний и информации в современной организации.
41. Сторителлинг как способ обмена неявными знаниями.
42. «Связные» и «мостики» во внутриорганизационной коммуникации.
43. «Сторожа» и «космополиты» во внутриорганизационной коммуникации.
44. «Лидеры мнений» во внутриорганизационной коммуникации.
45. Виды неформальной коммуникации в организации.
46. Слухи во внутриорганизационной коммуникации.
47. Стратегия борьбы со слухами во внутриорганизационной коммуникации.
48. Влияние коммуникационного поведения на организационную структуру: «плантационная система» размещения сотрудников.
49. Понятие организационного климата и основные подходы к его анализу.
50. Теории «X», «Y», «Z»: сравнительный анализ.
51. Оппозиция японского и американского подходов к организации менеджмента.
52. Организация коммуникации в японской компании в соответствии с основным принципом управления «Компания – единая семья».
53. Понятие коммуникационного климата организации и элементы, его характеризующие.
54. Принципы современной коммуникации с сотрудниками.
55. Понятие коммуникационных сетей и их классификация.
56. Специфика личностной коммуникационной сети. Закон «силы слабых связей».
57. Экспериментальное изучение сетей малых групп.
58. Социометрическое изучение сетей малых групп.
59. Понятие социального капитала организации.
60. Иллюстративный пример анализа коммуникационной сети организации.
61. Нововведение в организации и его основные стадии.
62. Факторы, влияющие на характер и направленность инновационного процесса.
63. Инновационный потенциал руководителей и сотрудников как фактор восприимчивости к нововведениям.
64. Основные причины и формы сопротивления изменениям у сотрудников.

65. Проблема информирования о предстоящем нововведении.
66. Каналы и формы обратной связи в современной организации.
67. Стратегии преодоления коммуникационных барьеров в организациях.
68. Иллюстративный пример оптимизации коммуникации в организации.
69. Коммуникативная компетентность современного менеджера: понятие, актуальность, способы формирования.
70. Организационная коммуникация: гендерный аспект.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

Борисова, Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб., 2005.

Гибсон, Дж. Организации: поведение, структура, процессы : учебник для вузов / Дж. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли-мл. – М., 2000.

Горфинкель, В. Я. Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. – М., 2005.

Кверк, Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М. : Вершина, 2006.

Кросс, Р. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации / Р. Кросс, Э. Паркер. – М., 2006.

Лафта, Дж. К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М., 2006.

Мюллер, А. П. Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. – Харьков, 2005.

Сивуха, С. В. Организационная коммуникация : пособие для студентов фак-та философии и социальных наук, обуч. по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. – Минск, 2010.

Шик, З. Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. – Харьков, 2012.

PRo внутрикorporативные слухи. Тематические страницы «Секреты управления персоналом» // Отдел кадров. – 2006. – № 7. – С. 97–144.

Дополнительная

Алешина, И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров / И. В. Алешина. – М., 1997.

Атватер, И. Я вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника / И. Атватер. – М., 1988.

Баранчеев, В. П. Управление знаниями : учеб. пособие / В. П. Баранчеев. – М., 2005.

Барнард, Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы, ценности организации / Ч. Барнард. – М., 2009.

Бергельсон, М. Б. Коммуникативные методы в управлении, или Менеджмент как искусство коммуникации / М. Б. Бергельсон // Теория коммуникации & прикладная коммуникация : сб. науч. тр. Вестн. Рос. ком-ред. И. Н. Розиной. – Ростов н/Д : ИУБиП, 2004. – С. 6–26.

Бовин, А. А. Управление инновациями в организациях : учеб. пособие / А. А. Бовин. – М., 2006.

Бурдые, П. Формы капитала / П. Бурдые // Экономическая социология: электрон. журн. – 2002. – Т. 3. – № 5. – С. 60–74. [Электронный ресурс]. URL: www.ecsoc.msses.ru.

Гуськова, Н. Д. Современные теории социального капитала / Н. Д. Гуськова, А. П. Ключева // Изв. высш. учеб. завед. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 2. – С. 152–160.

Еляков, А. Д. Информационная перегрузка людей / А. Д. Еляков // Социол. исслед. – 2005. – № 5. – С. 114–121.

Зельдович, Б. З. Организационное поведение : учеб. пособие / Б. З. Зельдович. – М., 2008.

Карпова, Ю. А. Введение в социологию инноватики : учеб. пособие / Ю. А. Карпова. – СПб., 2004.

Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры : учеб. пособие для студентов высш. учеб. завед. / Е. В. Киселева. – Вологда, 2010. – С. 172–247.

Коллинз, Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз // Стокгольмская школа экономики. – М., 2010.

Комаров, Е. И. Гендерный менеджмент : учебник / Е. И. Комаров, В. Ф. Жукова. – М., 2012.

Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / С. П. Крюков [и др.] ; общ. ред. С. Д. Бодрунова. – СПб., 2005.

Косуля, И. Ю. Особенности внутриорганизационных коммуникаций в деятельности социальных служб / И. Ю. Косуля // Вісн. Харків. націонал. ун-ту ім. В. Н. Каразіна: Соціологічні дослідження сучасного суспільства : методологія, теорія, методи. – 2007. – Вип. 20. – С. 156–160.

Коулман, Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. – С. 121–139.

Лакофф, Д. Метафоры, которыми мы живем / Д. Лакофф, М. Джонсон // Теория метафоры : сборник. – М., 1990. – С. 387–415.

Маркова, О. Ю. Гендерные аспекты внутриорганизационных коммуникаций / О. Ю. Маркова // Актуальные проблемы теории коммуникации : сб. науч. тр. – СПб., 2004. – С. 299–313.

Матьяш, О. И. Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / О. И. Матьяш // Организационная коммуникация : материалы первой Междунар. конф. ; под общ. ред. И. Н. Розиной. – Ростов н/Д, 2005. – С. 43–62.

Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб., 2001.

Морган, Г. Образы организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. – М., 2008.

Морита, А. Сделано в Японии / А. Морита. – М., 1995.

Мюллер, У. Пол и организация: долгие дебаты и актуальные тенденции / У. Мюллер // Журн. социол. и соц. антропологии. – 1999. – Т. II. – № 2. – С. 115–132.

Оучи, У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / У. Оучи. – М., 1994.

Паркинсон, К. Эти невероятные японцы / К. Паркинсон, М. Рус-томджи. – М., 1994.

Поляков, А. В. Социальный капитал как элемент современного демократического процесса / А. В. Поляков // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – Вып. 1. – С. 25–29.

Пригожин, А. И. Современная социология организаций : учебник / А. И. Пригожин. – М., 1995.

Пригожин, А. И. Организационные управленческие патологии / А. И. Пригожин // Обществ. науки и современность. – 1998. – № 3. – С. 16–23.

Регнет, Э. Конфликты в организациях: формы, функции и способы преодоления : пер. с нем. / Э. Регнет. – Харьков, 2005.

Роджерс, Э. Коммуникации в организациях : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М., 1980.

Сивуха, С. Социальный капитал менеджера / С. Сивуха // Психологическая подготовка управленческих кадров ; под ред. В. М. Козубовского, Г. М. Кучинского. – Минск, 2006. – С. 71–88. [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11352>.

Сивуха, С. Личные сети минчан / С. Сивуха // Минчане в начале XXI века: социальный портрет / В. А. Бобков [и др.]. – Минск, 2006. – С. 125–135. [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11351>.

Сивуха, С. Социальный капитал минчан / С. Сивуха // Минчане в начале XXI века: социальный портрет / В. А. Бобков [и др.]. – Минск, 2006. – С. 107–124. [Электронный ресурс]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11350>.

Сидорская, И. В. Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. – Минск, 2002.

Сидорская, И. Слухи в организации: понятие и способы управления / И. Сидорская // Отдел кадров. – 2006. – № 7. – С. 134–136.

Сидорская, И. Неформальная коммуникация в организации / И. Сидорская // Кадровая служба. – 2008. – № 9. – С. 107–110.

Синицына, Т. В. Новый средний класс: особенности сетевого трудоустройства / Т. В. Синицына // Государственное управление. Электрон. вестн. – Вып. 15. – Июнь 2008 г.

Соколова, Г. Н. Социальные сети как механизм регуляции рыночных отношений / Г. Н. Соколова // Социология. – 2010. – № 2. – С. 64–74.

Тейлор, Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. – М., 1992. – С. 224–305.

Титц, С. Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц, Л. Коэн, Дж. Массон. – Харьков, 2008.

Украинец, П. П. Фредерик Уинслоу Тейлор: управленческий прорыв и социально-нравственный наив (К вопросу о современном звучании тейлоровских научно-практических новаций) / П. П. Украинец // Социология. – 2012. – № 1. – С. 96–103.

Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособие / под ред. Б. З. Мильнера. – М., 2006.

Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. – М., 1992. – С. 9–84.

Холл, Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб., 2001.

Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации : пер. с англ. / Дж. Шелдрейк ; под ред. В. А. Спивака. – СПб., 2001.

Шермерорн, Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб., 2006.

Штроо, В. А. Организационные коммуникации в норме и патологии / В. А. Штроо // Психологические проблемы современного бизнеса : сб. науч. ст. ; под ред. В. А. Штроо, Н. Л. Ивановой, Н. В. Антоновой; Гос. ун-т «Высшая школа экономики». – М., 2011. – С. 216–226.

Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М., 1996.

Учебное издание

Сидорская Ирина Владимировна

**ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ
КОММУНИКАЦИЯ**

Учебно-методический комплекс

Ответственный за выпуск *Е. А. Логвинович*

Дизайн обложки *О. В. Гасюк*
Технический редактор *Т. К. Раманович*
Компьютерная верстка *В. В. Терекович*
Корректор *Л. С. Мануленко*

Электронный ресурс 1,0 Мб.

Белорусский государственный университет.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/270 от 03.04.2014.
Пр. Независимости, 4, 220030, Минск.